REPERES

initiative régionale pour l'insertion et la solidarité

L'INSERTION PAR L'ACTIVITÉ ECONOMIQUE, UN MÉTIER

*Les cahiers d'*IRIS

38

Editions du CARIF Poitou-Charentes

EDITO

Témoins directs des effets du chômage et de l'exclusion sur les personnes accueillies dans nos structures, nous constatons que la reprise actuelle de l'emploi ne bénéficie pas à toutes, et que restent dans la file d'attente celles qui ne répondent pas aux exigences immédiates des entreprises.

Mais si ce chômage d'exclusion persiste, certains secteurs d'activité (BTP, restauration...) sont aujourd'hui confrontés à une pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Cela démontre à l'évidence que l'inadéquation entre offre et demande de travail ne peut être annihilée par le seul retour à la croissance économique.

Le rôle et l'utilité du secteur de l'insertion par l'activité économique s'en trouvent évidemment mis en lumière et renforcés. En s'inscrivant dans une stratégie de lutte contre l'exclusion et une dynamique d'emploi pour tous, les SIAE ont toujours œuvré pour réduire le fossé entre les personnes écartées durablement du monde du travail et le marché de l'emploi. Elles leur permettent, dans le cadre d'un parcours d'insertion, d'acquérir les compétences attendues par les employeurs en terme de qualification, d'expérience et de comportement professionnels.

Ce métier aurait pu être décrit au travers des activités économiques développées par les SIAE : celles-ci sont en effet primordiales pour leur permettre de développer l'offre d'insertion. Ces structures se sont d'ailleurs positionnées délibérément sur le secteur concurrentiel en revendiquant les mêmes règles du marché que les entreprises classiques et offrir ainsi aux personnes qu'elles accueillent des postes de travail identiques.

Cependant, l'activité économique n'est que le support de l'action de redynamisation sociale et de requalification professionnelle. Aussi avons-nous choisi, dans ce cahier, de présenter du secteur de l'Insertion par l'Activité Economique une approche des savoir-faire et habiletés particulières que les SIAE ont acquis au fil des années en matière de gestion des parcours socioprofessionnels ; c'est-à-dire la capacité à organiser pédagogiquement le cheminement des personnes en vue de l'acquisition des qualifications requises pour l'exercice d'une profession donnée dans les conditions ordinaires d'emploi.

Comme tout choix, celui-ci est arbitraire et réducteur, mais nous le pensons cohérent avec l'objectif que nous poursuivons, à savoir, faire connaître le métier de l'insertion par l'activité économique en montrant et en explicitant ce que recouvre l'accompagnement d'un parcours socioprofessionnel, point commun à toutes les SIAE quelles que soient leur option en matière de statut ou la diversité de leurs activités économiques.

Bernard MARTIN,
Président d'IRIS

Edition Carif Poitou-Charentes

L'insertion par l'activité économique, un métier

SOMMAIRE

I. INTRODUCTION GENERALE 7

A. L'INSERTION PAR L'ACTIVITE ECONOMIQUE, POURQUOI ? 7

B. L'INSERTION PAR L'ACTIVITE ECONOMIQUE, POUR QUI ? 10

C. L'INSERTION PAR L'ACTIVITE ECONOMIQUE, COMMENT ? 11

II. L'INSERTION PAR L'ACTIVITE ECONOMIQUE : *SON ROLE ET SES ACTEURS* 13

A. SON RÔLE : ACCOMPAGNER DES PARCOURS SOCIOPROFESSIONNELS 13

1. INSTAURER UNE DYNAMIQUE 13

1.1. S'en sortir, une volonté initiale 13

1.2. Se mettre à l'œuvre 14

2. UTILISER LA DYNAMIQUE POUR CO-CONSTRUIRE UNE PROGRESSION 15

2.1. De la mobilisation de ses ressources... 15

2.2. ...à l'émergence et la co-construction du projet 15

B. SES ACTEURS : LES SIAE 18

REPÈRES NUMÉRO 38

Edition Carif Poitou-Charentes

Les cahiers d'Iris

III. LE PARCOURS D'INSERTION, UN CHEMINEMENT PAR ETAPES 25

A. ACCUEILLIR 25

1. ECHANGER POUR APPRENDRE A SE CONNAITRE 25
1.1. Instaurer une relation de confiance 25
1.2. Prendre en considération la demande de la personne 26
1.3. Présenter la structure 26

2. LES CARACTERISTIQUES DE L'ACCUEIL EN SIAE 26
2.1. Une écoute pour renouer des liens 26
2.2. Un lieu d'information 27
2.3. Un lieu de conseil individualisé et de mise en relation 28

B. RECRUTER 28

1. PRESELECTIONNER LES CANDIDATURES 29
1.1. Le poids du territoire 29
1.2. Les critères de sélection liés à la personne 30

2. LA PROCEDURE DE RECRUTEMENT 32
2.1. L'acte de candidature 32
2.2. L'entretien individuel 32
2.3. La commission d'embauche 32

3. UNE EMBAUCHE DOUBLEE D'UN ENGAGEMENT MUTUEL 33

C. REQUALIFIER 34

1. INTEGRER LE NOUVEAU SALARIE 36
1.1. La découverte du fonctionnement d'une entreprise 36
1.2. La découverte des postes de travail de la SIAE 37

2. RENDRE LE TRAVAIL FORMATEUR 38
2.1. Utiliser la dimension technique du travail 38
2.2. Utiliser la dimension socialisante du travail 42

3. RENOUER AVEC LA FORMATION 44
3.1. Développer ses savoirs de base 45
3.2. Perfectionner ses savoir-faire techniques 46

D. REDYNAMISER **47**

1. *RESTAURER UNE IMAGE POSITIVE DE SOI* 48
1.1. *L'importance de la relation entre la SIAE et la personne* 48
1.2. *La résolution des problèmes connexes* 49
1.3. *La mobilisation des ressources personnelles dans le cadre professionnel* 52

2. *UTILISER LA DYNAMIQUE COLLECTIVE* 52
2.1. *Les représentants du personnel : l'expression de la citoyenneté* 53
2.2. *Les ateliers de recherche d'emploi : l'expression des choix professionnels* 53
2.3. *Les activités extra-professionnelles : l'expression de la créativité* 54

E. EVALUER, VALIDER **55**

1. *EVALUER* 56
1.1. *Evaluer les savoir-faire professionnels* 56
1.2. *Evaluer la dynamique de la personne* 58
1.3. *L'importance de l'évaluation dans la construction du parcours* 60

2. *DE L'EVALUATION A LA VALIDATION DES COMPETENCES* 62
2.1. *La validation des compétences, un enjeu* 62
2.2. *Des pistes de validation ouvertes aux SIAE* 63

F. PREPARER LE DEPART **67**

1. *FAVORISER LA DÉMARCHE VERS L'EMPLOI* 67
1.1. *Soutenir la personne dans sa recherche d'emploi* 68
1.2. *Mobiliser les partenaires pour multiplier les chances d'intégration en entreprise* 68
1.3. *Développer des coopérations avec les entreprises* 70

2. *POURSUIVRE LE PARCOURS D'INSERTION* 73
2.1. *Le soutien d'organismes spécialisés* 73
2.2. *La coopération entre SIAE* 74
2.3. *Le départ en formation* 75

CONCLUSION GENERALE **77**

GLOSSAIRE **79**

LE COMITÉ DE RÉDACTION COMPOSÉ :

- des membres du Bureau d'IRIS :
  - Michel **ADAM** (RIVES ET BOIS)
  - Geneviève **BERNARD** (GROUPE ADRESSE)
  - Alain **BERNICARD** (OCEAN ET BOIS)
  - André **BOUTTIER** (ARU)
  - Laurence **FOUIN** (TREMPLIN)
  - Bernard **MARTIN** (Président d'IRIS)
  - James **RENAUD** (CAPEE)

- animé et coordonné par l'équipe technique IRIS :
  - Béatrice **AUDOUSSET**, chargée de mission "métier de l'insertion par l'activité économique"
  - Laurence **BEAUDOIN**, chargée de mission "information, documentation"
  - Alain **RIBAGER**, directeur d'IRIS

ONT ÉGALEMENT CONTRIBUÉ À CET OUVRAGE :

- **les responsables, accompagnateurs et encadrants techniques des SIAE qui nous ont fait partager leur vision du métier qu'ils exercent :**
  - Frédéric **BARRANGER** (accompagnateur - TREMPLIN)
  - Jany **BONHOME** (accompagnatrice - ADRESSE)
  - Marie-Paule **DEMION** (directrice - MULTISERVICES LOUDUNAIS, EURL LOUDUN INTERIM)
  - Christine **DEPUTIE** (chargée de mission insertion par l'économique - DEUX-SÈVRES DÉVELOPPEMENT)
  - Valérie **FENNETEAU** (coordinatrice du suivi socioprofessionnel - ATELIERS DU BOCAGE)
  - David **LAGARDE** (encadrant technique - ADRESSE)
  - Stéphanie **MABILEAU** (chargée du développement du partenariat extérieur pour l'emploi - ATELIERS DU BOCAGE)
  - Alain **MARCHAU** (encadrant technique - TREMPLIN)
  - Sylvaine **MARCHE-GUILLOUX** (directrice - SATE 86)
  - Marie-Odile **PUAUD** (accompagnatrice - TRI PLUS)
  - Christine **VIMPERE** (accompagnatrice - CAP'EMPLOI INTERMEDIAIRE)

- **les SIAE qui ont participé aux travaux d'IRIS utilisés pour le cahier :**
  ACTIF, ADPAHS, AGIRE/EREICA, AIR/EIPI, ALESIE, APTGV, ATELIERS LA VERGNE, EIVE, ENVIE 16, JOB'SERVICES, PAYS DES VALS DE SAINTONGE, VAPEUR EXPRESS, VIVRACTIF.

NOUS REMERCIONS LES MEMBRES DU COMITÉ DE LECTURE POUR LEUR AVIS ET ÉCLAIRAGE SUR LE TRAVAIL MENÉ.

I - Introduction générale

A. L'INSERTION PAR L'ACTIVITE ECONOMIQUE, POURQUOI ?

Les années 70 marquent une rupture du mode de croissance économique : au régime de croissance stable et prévisible prédominant des "Trente Glorieuses" succède un régime de croissance aléatoire.
Cette mutation profonde du système économique et social va interdire l'accès au marché de l'emploi à des milliers de femmes et d'hommes, en limitant la capacité d'absorption du marché du travail, induisant l'apparition de nouvelles formes de chômage et d'exclusion.
Au chômage de nature conjoncturelle ou frictionnelle succède un chômage de nature structurelle dont les formes perceptibles sont :

- un chômage de masse par le volume de la population active qu'il frappe,
- un chômage d'exclusion qui présente deux caractéristiques. D'une part, il touche les populations les moins "qualifiées" ou les moins "expérimentées"; d'autre part, il revêt un caractère durable.

Le marché de l'emploi se révèle alors incapable d'intégrer une frange croissante de personnes en capacité de travailler mais considérées maintenant comme inemployables.
Ce phénomène est d'autant plus grave que notre société s'est construite sur le modèle dominant du salariat, l'emploi stable à temps complet étant devenu la valeur de référence et d'intégration à la vie économique et sociale de notre pays.

Face à cette situation de chômage d'exclusion, le secteur de l'insertion par l'activité économique s'est développé et structuré dans le temps pour offrir des solutions alternatives et complémentaires à celles qui existaient et pallier ainsi l'inadaptation des politiques de lutte contre les exclusions.

La reprise économique actuelle et les politiques impulsées ces dernières années permettent à de nombreux chômeurs de retrouver le chemin de l'emploi.
Cependant, dans ce nouveau contexte, l'exclusion des personnes les plus fragilisées reste toujours d'actualité. Le retour de la croissance ne suffit pas à enrayer le chômage et à supprimer l'effet " file d'attente ", notamment pour ceux qui cumulent des handicaps pour leur retour à l'emploi.
Conséquence de cette évolution, les structures d'insertion par l'activité économique accueillent aujourd'hui un public de plus en plus en difficulté. La persistance de ce phénomène d'exclusion renforce la légitimité de l'action du secteur de l'insertion par l'activité économique, reconnu officiellement par la loi de lutte contre les exclusions du 29 juillet 1998.

Chronologie des politiques d'emploi et de lutte contre la précarité et l'exclusion (1970-1999)

	Contexte socio-économique	Politique de lutte contre la précarité et l'exclusion	Initiatives de l'insertion par l'activité économique	La constitution de l'insertion par l'activité économique en Poitou-Charentes
1970	1974 : 1er choc pétrolier Récession économique accompagnée d'une montée du chômage. 1976 : **1 million de chômeurs** 1979 : première crise financière du régime d'assurance chômage pris de court par la croissance des dépenses multipliées par 13 entre 1973 et 1978.	1974 : loi sur l'aide sociale à l'hébergement et la réadaptation. 1975 : création de l'allocation adulte handicapé. 1976 : création de l'allocation parent isolé. Politique en direction des jeunes (pactes pour l'emploi des jeunes en 1977,78,79, exonérations pour l'embauche des jeunes). 1979 : la circulaire 44 définit le secteur de l'insertion et le classe en 3 catégories : CAVA, les services de placement en entreprises (intérim social) pour un public marginalisé, les centres de vie.	Au cours des années 70, un nouveau courant traverse le monde du travail social qui s'oppose à l'idée de l'enfermement, du marquage social, de la stigmatisation. 1978 : premières expérimentations d'associations proposant des services de placement en entreprise utilisant le travail temporaire à des fins d'insertion.	
1980	1980 : récession 1981 : politique de relance par la consommation, arrivée de la gauche au pouvoir. **2 millions de chômeurs** 1982-83 : plan de rigueur du gouvernement Mauroy. 1985-88 : la proportion de salariés en CDD augmente de 50 %. 1986-88 : 1ère cohabitation Mitterrand/Chirac : politique libérale, privatisation.	1982 : l'ANPE met en place un entretien systématique au 13ème mois de chômage. 1984 : création de l'allocation d'insertion et de l'allocation de solidarité spécifique. 1985 : programme expérimental de soutien aux entreprises intermédiaires. 1987 : une loi officialise les associations de prêt de main-d'œuvre. 1988 : création du RMI à destination des chômeurs longue durée. 1989 : une circulaire fixe le cadre juridique des entreprises d'insertion.	1980 : revendication de locataires du quartier de l'Alma-gare à Roubaix concernant les problèmes de restructuration urbaine. Création de l'Atelier Populaire d'Urbanisme (1re régie de quartier). 1983 : création de l'UREI Rhône Alpes. 1985 : création du COORACE. 1988 : création du CNEI et du CNLRQ.	**1982/84** **Création du RABOT et d'ARIES, les premières entreprises d'insertion (EI)** **1985/86** **Création d'AITJ, la première association intermédiaire (AI)** **Création d'ATTJ, la première entreprise de travail temporaire d'insertion (ETTI)** **Création de l'EI : TREMPLIN** **Création des AI** **ADRESSE ET APPUI** **1987/88** **24 nouvelles AI**

1990		1990 : création du Contrat Emploi Solidarité (remplace les TUC).	1990 : création de l'URSIE Alsace en décembre.	**1989/90** **CRÉATION DU CAPEE** (COMITÉ DES ALTERNATIVES POITEVINES POUR L'EMPLOI ET À L'ENTRAIDE)
		1991 : la loi du 3/01/91 concerne le conventionnement et le financement par poste d'insertion et donne un support juridique aux CDD d'insertion. Mai 1991 : création du CNIAE. Décembre 91 : une loi officialise les EII.	1991 : création du premier GEIQ en Dordogne.	**10 NOUVELLES AI** **7 NOUVELLES EI** **CRÉATION D'INSERSUD, LA PREMIÈRE RÉGIE DE QUARTIER (RQ)**
		1992 : création du Contrat Emploi Consolidé.	1992 : expérimentation des premiers chantiers d'insertion. Ils sont 200 en 1992.	**1991/93** **CRÉATION D'IRIS** (INITIATIVE RÉGIONALE POUR L'INSERTION ET LA SOLIDARITÉ) (UREI ET COORACE POITOU-CHARENTES)
	1993 : **3 millions de chômeurs** Deuxième cohabitation Mitterrand/Balladur.	1993 : l'Etat s'engage à soutenir les PLIE.	1993 : les quatre réseaux (FNARS, COORACE, CNEI, CNLRQ) créent la Coordination inter-réseaux de l'insertion par l'économique (CIRIE).	**CRÉATION D'ALESIE** (ASSOCIATION LOCALE D'ENTREPRISES SPÉCIALISÉES DANS L'INSERTION PAR L'ECONOMIQUE)
	1994 : manifestation des associations de lutte contre la pauvreté.	1994 : loi du 18/01/94 sur la protection sociale des personnes en insertion et les financements (cotisations patronales et salariales) des diverses formes d'insertion par l'économique.		**7 NOUVELLES AI** **9 NOUVELLES EI** **2 NOUVELLES RQ**
	1995 : la droite reprend le pouvoir, Jacques Chirac, président de la République.	1995 : création du Contrat Initiative Emploi (CIE) qui vient remplacer le Contrat de Retour à l'Emploi (CRE).		**1993/98** **CRÉATION D'AUDACIE** (ASSOCIATION POUR L'UNION ET LE DÉVELOPPEMENT DES ACTIONS CHÂTELLERAUDAISES DE L'INSERTION PAR L'ECONOMIQUE)
	1997 : 3e cohabitation Chirac/Jospin.	1997 : loi de création des emplois jeunes.	1996 : création de l'association nationale des chantiers-écoles et du CNCE-GEIQ.	**PREMIER GEIQ BTP DES DEUX-SEVRES**
	1998 : mouvement de protestation des chômeurs en janvier 98.	29 juillet 1998 : loi de lutte contre les exclusions. L'ensemble du secteur de l'insertion par l'activité économique est reconnu dans le code du travail à l'article L.322-4-16.		**5 NOUVELLES AI** **14 NOUVELLES EI** **1 NOUVELLE RQ** **7 NOUVELLES ETTI**

B. L'INSERTION PAR L'ACTIVITE ECONOMIQUE, POUR QUI ?

Il n'existe pas de définition ou de typologie satisfaisante pour caractériser les personnes exclues du marché de l'emploi.
Les "exclus" ne forment pas un groupe homogène. En marge de la société, ils n'ont de commun que le côté négatif de leur situation :

- précarité ou absence d'emploi,
- rupture sociale, isolement,
- détresse morale et matérielle.

L'incapacité pour ces personnes à occuper un emploi dans une entreprise ordinaire ne tient pas uniquement à leurs caractéristiques individuelles (marginalité, handicap physique ou psychologique reconnu) mais au fait que l'emploi, tel qu'il existe aujourd'hui, s'est éloigné d'elles.
Elles ne sont plus recrutées par les entreprises en raison d'une part, du décalage de leurs compétences par rapport aux besoins exprimés par le secteur économique et, d'autre part, de l'évolution du marché qui n'est plus en mesure d'offrir une situation de plein emploi.

Si l'on ne peut décrire qui sont les exclus, les facteurs qui freinent leur intégration dans l'emploi peuvent être identifiés :

- faible qualification,
- bas niveau d'étude,
- inadéquation entre la formation dispensée dans le système scolaire et ce qui est exigé par les entreprises,
- absence d'expérience professionnelle,
- trop longue période d'inactivité,
- qualification obsolète ou inadaptée au marché du travail,
- sentiment de déclassement.

Cette exclusion du système de référence principal de la société entraîne en cascade d'autres problèmes, financiers, sociaux et psychologiques qui éloignent encore davantage les personnes du marché de l'emploi.
C'est pour ces personnes *"sans emploi, rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières"*[1] que vont être conçues et organisées les actions du secteur de l'insertion par l'activité économique.

"Véritable acide de la socialité, l'exclusion ronge l'estime de celui qu'elle touche et accroît le mépris des autres à son égard jusqu'à briser les liens de la Fraternité sans laquelle il ne peut y avoir de démocratie digne de ce nom. Aujourd'hui, l'exclu a le droit de vivre, mais il ne peut pas exister, ce qui le met dans une situation paradoxale parfaitement pathogène dans laquelle il ne lui est pas dit mais il lui est signifié : "Vous êtes comme tout le monde, mais vous n'êtes pas pareil aux autres, les inclus, les vrais citoyens, puisque vous êtes un exclu".
[...] Dégoûté de lui parce qu'il est exclu, dégoûtant les autres qui le dégoûtent de l'exclure, celui que l'exclusion atteint s'enferme en lui, en dedans de son exclusion qui l'enveloppe, comme pour s'en protéger. Obligé de galérer au lieu de vivre, il se ferme à tout pour se protéger des coups du sort et des émotions. Pour ramer sans faiblir, il se veut sans projet et sans cœur. Pour ne pas être traumatisé ni atteint dans son affectivité, il se ferme tellement aux événements extérieurs et aux rencontres possibles que sa réinsertion devient de plus en plus problématique au fur et à mesure que la durée de son exclusion s'allonge...".

La maison des exclus/Dr. Jean Maisondieu Paris : Bayard, 1997

1 - Article L.322-4-16 du code du travail

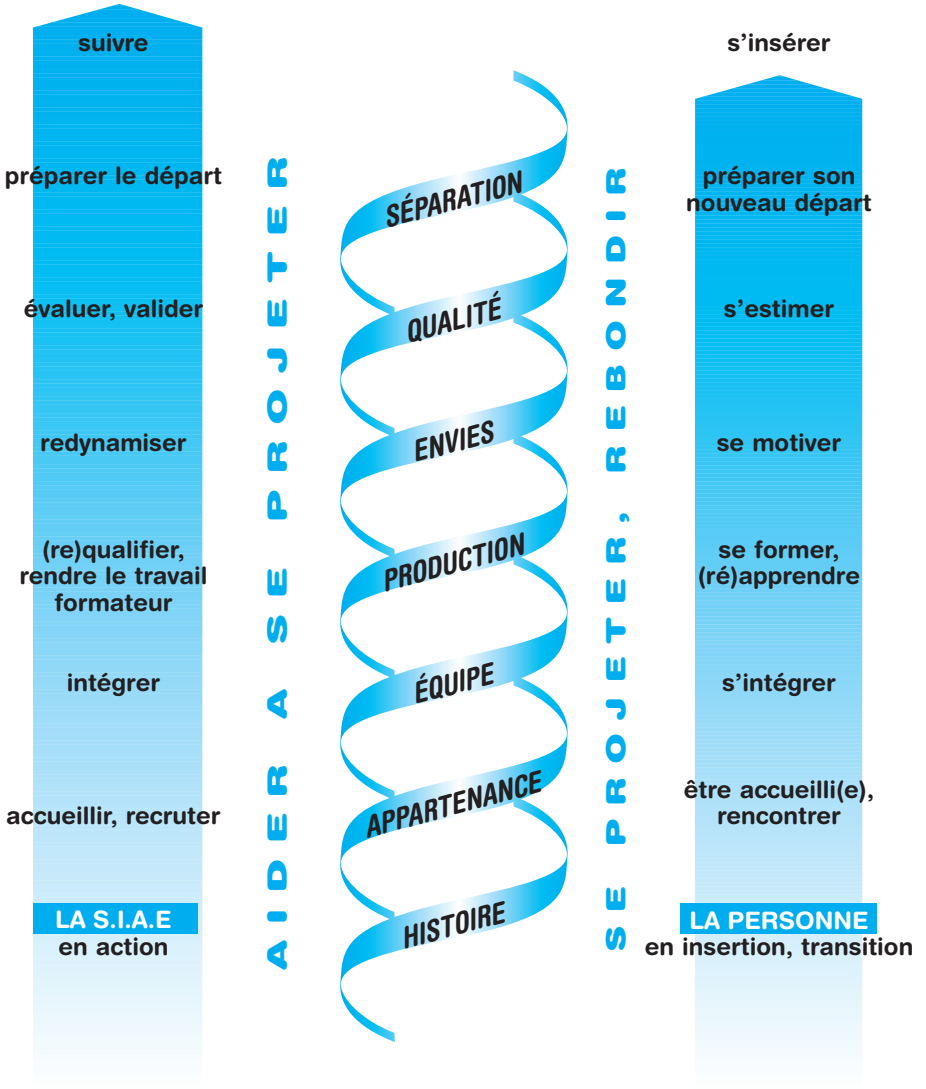
C. L'INSERTION PAR L'ACTIVITE ECONOMIQUE, COMMENT ?

Les SIAE ont été les premières à utiliser l'activité marchande dans un cadre concurrentiel à des fins sociales. Par leur positionnement délibéré dans le champ concurrentiel, les SIAE produisent de la richesse et contribuent à sa redistribution en fournissant de l'emploi comme toute entreprise. La vente de leurs produits et prestations assure l'essentiel de leurs ressources.

La viabilité et la solvabilité de l'activité économique de la SIAE sont les conditions nécessaires qui lui permettent d'exercer son métier principal : utiliser l'emploi salarié pour accompagner individuellement, redynamiser socialement et requalifier professionnellement les personnes privées d'emploi et, de ce fait, exclues durablement de toute participation à la vie sociale et économique de notre société.

Pour exercer ce métier, les SIAE proposent à leurs salariés une offre structurée et claire associant situations de travail, acquisition de savoirs, savoir-faire, savoir-être, et accompagnement individualisé afin de favoriser leur retour à l'emploi à travers ce que l'on appelle communément "le parcours socioprofessionnel".
Le métier de l'insertion par l'activité économique est devenu au fil des années une nouvelle approche du processus de formation des personnes.
La SIAE, à la fois employeur et formateur, co-construit avec son salarié un parcours d'apprentissage pour favoriser l'acquisition des compétences attendues sur le marché du travail.

La démarche adoptée est de décrire au travers du cheminement d'une personne, de l'accueil au départ de la structure, le métier de l'insertion par l'activité économique en précisant à chaque étape ce que signifie "accompagner une personne dans un parcours socioprofessionnel" en termes d'objectifs, de pratiques, de moyens.



L'accompagnement d'un parcours socioprofessionnel

II. L'insertion par l'activité économique

SON RÔLE ET SES ACTEURS

A. SON RÔLE : ACCOMPAGNER DES PARCOURS SOCIOPROFESSIONNELS

Le parcours en SIAE est là pour permettre à une personne de passer d'une attitude subie et assignée par les circonstances à une attitude volontaire pour répondre à **son souhait, son envie, sa volonté affichée de s'en sortir**.

Mais s'en sortir, ce n'est pas se contenter de l'emploi provisoire proposé par la SIAE. En effet, si la SIAE se borne à offrir un emploi de courte durée, qui confère certes un statut, une utilité, une sécurité matérielle relative par le salaire versé mais pour une durée brève, elle ne fait qu'entretenir une relation d'assistance déjà mal vécue par la personne.
Son rôle est, au contraire, d'amener la personne à dépasser cette situation de dépendance pour devenir plus autonome afin qu'elle prenne un nouveau départ dans sa vie professionnelle comme dans sa vie personnelle.

Ce nouveau départ repose avant tout sur sa capacité à se projeter, c'est-à-dire à se remobiliser pour définir progressivement des choix et trouver les moyens de les concrétiser. Cette capacité à se projeter se construit dans le cadre d'une dynamique instaurée puis entretenue, transversale à toutes les étapes du parcours.

1. INSTAURER UNE DYNAMIQUE

L'erreur la plus courante est de penser que dès que la personne est entrée dans la SIAE, elle est prête pour une progression linéaire vers la sortie - mot terrible et redouté par elle - à travers des étapes précalibrées.
Le parcours standard n'existe pas. Sa structuration, ses étapes sont fondées sur le respect du rythme, des capacités, des potentialités de chacun.
Il est le résultat d'une dynamique interne et externe à la fois, à partir de laquelle le cheminement, l'évolution, la progression de la personne se feront de façon singulière au fil du temps et avec des moyens multiples.

1.1. S'en sortir, une volonté initiale

La motivation est le point de départ de la remobilisation de la personne. C'est elle qui la conduit à s'impliquer dans une démarche et, le plus souvent, à se présenter à la SIAE, pour s'en sortir, rompre avec cette période d'inactivité.
Cette volonté de changer sa situation est un préalable même à l'entrée dans la SIAE.
Mais la motivation de s'en sortir ne suffit pas toujours pour parvenir à envisager l'avenir sous un autre jour.

L'absence d'emploi, le manque de ressources financières entraînent une certaine résignation,

et interdisent de fait tout projet ; on subit peu à peu sa situation et l'on vit au jour le jour.

Cette capacité à envisager l'avenir, à savoir ce que l'on souhaite faire demain n'est ni immédiate, ni évidente.
Elle est à reconstruire, pas à pas, pendant le temps de la transition.

"Nos salariés ne se projettent pas dans le temps. Pour eux, ils sont sans avenir. Ils sont dans l'immédiat et seule la satisfaction immédiate compte".

Encadrant technique
d'une entreprise d'insertion

1.2. Se mettre à l'œuvre

a) le temps de l'arrivée et de l'acceptation du nouveau contexte

Dans ces conditions, les choix personnels ne peuvent s'exprimer. La personne ne peut être en mesure de s'impliquer dans la construction d'un projet alors même qu'elle méconnaît ses ressources, ses potentialités, qu'elle ne sait pas comment les mobiliser.
Dans un premier temps, la SIAE crée les conditions favorables qui permettront à la personne de se remobiliser, de prendre conscience des ressources qu'elle peut tirer d'elle-même, de ses capacités, de son potentiel.

L'emploi proposé au sein de la SIAE constitue un point d'accroche essentiel pour la remobilisation des personnes. Il est une première marque de confiance. La perspective de travail, de rémunération contribue à redonner du sens, le sentiment d'une utilité.
En outre, l'écoute, les marques d'attention portées, les conseils donnés dès l'accueil contribuent également à redonner de l'importance à la personne. C'est à la fois un temps de travail et un temps de réassurance.

"A cette étape, c'est avant tout le travail et le salaire qui comptent. Le parcours ne veut pas dire grand chose pour eux sur le moment".

Encadrant technique
d'une entreprise d'insertion

En même temps que ce cadre offre de nouvelles perspectives, il constitue un nouveau contexte synonyme de changements, de contraintes auxquels il faut s'habituer, s'adapter. **C'est le temps de l'arrivée et de l'acceptation du nouveau contexte**, plus stimulant (des choses à faire et à découvrir) et plus contraignant (des horaires, des collègues, des consignes...) que la période précédente, hors de l'emploi, qui comportait moins de contraintes, peu de règles, mais aussi peu de stimulations.

b) le temps de l'intégration et de la socialisation professionnelle

Progressivement, le salarié est en mesure de se situer dans ce nouveau contexte.

"En général, au bout d'un mois, le salarié se situe dans l'entreprise. Il arrive à savoir si le travail, l'ambiance, les personnes rencontrées lui plaisent et si cela coïncide avec ce qu'il souhaite".

Encadrant technique
d'une entreprise d'insertion

Le cadre de la SIAE l'aide à remettre ses capacités en jeu, à les mettre en valeur. Les relations de travail se développent : la cohabitation avec les autres professionnels et personnes

en insertion va devenir échanges verbaux, attention à l'autre, puis entraide et coopération. C'est le **temps de l'intégration et de la socialisation professionnelle**.

Puis le temps de la reprise de confiance en soi : le salarié redécouvre ainsi, petit à petit, ses potentialités, ses compétences, ses aptitudes, ses atouts dans le travail.
Le moral revient. Plus assuré, le regard qu'il porte sur lui-même commence à changer. La redynamisation est en bonne voie : une dynamique est instaurée.

2. UTILISER LA DYNAMIQUE POUR CO-CONSTRUIRE UNE PROGRESSION

La SIAE rebondit sur cette dynamique en amenant la personne à s'impliquer davantage, à engager des démarches qui contribueront à faire naître un projet à partir de l'intérêt suscité.

2.1. De la mobilisation de ses ressources...

La redécouverte du "champ des possibles" laisse progressivement place aux **temps des apprentissages** : *"non seulement je fais mon boulot mais j'accepte à nouveau l'idée d'apprendre et d'avoir à progresser"*.

La personne progresse dans l'exercice de son travail quotidien, mais en plus, elle acquiert des connaissances, des compétences et une autonomie dans son organisation.
Rendue actrice de sa progression, elle produit ses propres compétences, engage des démarches personnelles.

Cette volonté d'avancer se traduit par un engagement, fondé sur la réciprocité des échanges entre la personne et ceux qui l'accompagnent. Les désirs, les souhaits, les envies donnent lieu à l'expression de choix qui servent de base à la mobilisation des ressources respectives de chacun.
"L'important, ce n'est pas [encore] de savoir où l'on va, mais comment on y va. [...] L'attention se porte donc d'abord sur le comment, le choix de l'itinéraire et les processus d'évolution plus que sur le but du voyage".[1]

La personne s'engage sur une mobilisation de ses ressources personnelles ; la structure met à disposition des moyens individualisés, adaptés pour permettre la concrétisation des choix de chacun.

"On leur dit qu'on va faire le maximum. De leur côté, on leur demande de l'honnêteté, de se remobiliser et d'engager des démarches".

Responsable d'une association intermédiaire

2.2. ...à l'émergence et la co-construction du projet

La SIAE laisse le temps à la personne de s'approprier les démarches proposées. La mobilisation progressive de ses ressources entraîne chez elle un développement, une mise en valeur de ses capacités aussi bien sur un plan personnel que professionnel.

Ce développement ne procède pas d'une logique linéaire : il est jalonné de déclics et de périodes de doutes, d'avancées rapides et de découragement, de réussites mais aussi d'échecs. Il s'inscrit dans un processus qui nécessite plus ou moins de temps selon cha-

1 - Accompagnement social et insertion /UNIOPSS - Paris : SYROS, 1995

cun. Le déclic ne se réalise pas toujours lors du passage en SIAE. Cependant, le temps passé en SIAE n'est jamais vain. Le ou les projets qui n'ont pu aboutir en SIAE se concrétiseront plus tard. **Un temps de maturation** plus long est parfois nécessaire pour que le déclic se produise.

En fonction du comportement de la personne, de son implication, des événements qui interfèrent dans le cadre professionnel comme personnel, les choix, les ressources mobilisées par la structure comme par la personne seront réajustés en permanence. Les évaluations pratiquées régulièrement permettent de repérer finement la progression de chaque individu. La SIAE peut ainsi réagir de façon souple à l'évolution de chacun.

"C'est avec le temps que l'on dit les choses ; les évaluations montrent que le nombre de points forts des salariés augmentent. Cela se traduit sur le terrain par plus d'autonomie, une responsabilité plus grande, plus de confiance de la part des encadrants techniques ; c'est ainsi que les salariés ressentent cette évolution et prennent conscience de leur parcours".

Accompagnateur socioprofessionnel
d'une entreprise d'insertion

Puis vient le **temps des projets** : petit projet de sortie en fin de semaine, projet de déménagement, projet de couple, projet de métier, de formation… peu importe l'ampleur du projet et son positionnement.

L'importance est accordée à la capacité retrouvée de la personne à se projeter, désirer, anticiper.
La SIAE va accompagner l'élaboration de ce projet à partir du repérage des goûts, des capacités, des possibilités offertes sur le marché de l'emploi, du chemin à parcourir pour y parvenir. La personne et la SIAE posent les jalons, réunissent les moyens pour concrétiser ce projet ; elles préparent ainsi le départ : départ de la SIAE mais surtout départ dans la vie vers la voie choisie.

Le métier de la SIAE consiste à mettre en rythme les différents temps de chacun de ses salariés. C'est en effet dans ce cadre d'entreprise, commun à tous les salariés, que des itinéraires s'élaborent de façon singulière. Cette mise en rythme des parcours est au cœur du métier des SIAE.

LA DYNAMIQUE DE PARCOURS DE FRANCK

Franck, né en 1966 est père de six enfants. Sans qualification, il est sorti du système scolaire en fin de 3e SES. Depuis, il a alterné petits boulots, contrats aidés, périodes de chômage. A son entrée au sein de l'entreprise d'insertion TRIPLUS, il perçoit le RMI.

• Le temps d'arrivée et d'intégration

Recruté à mi-temps d'octobre 96 à mars 97, Franck travaille sur l'ensemble des déchetteries. L'occupation des postes de travail ne pose pas de problèmes particuliers. Cependant, il s'exprime peu, reste sur la défensive.
Confronté à des problèmes de dettes, il est dans un premier temps incité à reprendre contact avec l'assistante sociale du quartier, démarche qu'il réalisera.

• Le temps de la reprise de confiance en soi

Petit à petit, Franck émet le souhait de travailler le plus souvent à l'extérieur, sur la plate-forme de compostage et les déchetteries.
Il demande par ailleurs à augmenter son temps de travail. Son contrat est renouvelé : il passe à 3/4 temps.

• Le temps de l'apprentissage

La vacance du poste de cariste l'incite à se positionner sur cet emploi. Il passe donc sa licence en avril 97 pour occuper ce poste.
Puis, il exprime le désir de conduire des engins de chantiers. En juillet 97, une documentation se rapportant à la formation " conducteurs d'engins des travaux publics " du Lycée Agricole de Venours lui est remise. Il est également mis en contact avec un ancien salarié qui participe à cette formation. Intéressé, il recherche avec l'accompagnatrice les moyens d'y entrer.

• Le temps du projet professionnel et de la sortie

L'entreprise d'insertion se renseigne sur le niveau des tests de sélection. Une remise à niveau en mathématiques et en français apparaît indispensable pour entrer. Franck effectuera, sur son temps de travail, cette préparation aux tests au sein de l'organisme de formation l'Entraide Sociale Poitevine de janvier 98 à Mai 98.
Il réussit les épreuves d'entrée au lycée de Venours en juillet 98.

Bien que pressenti par une entreprise pour travailler sur une station de compostage, Franck refuse, préférant la formation qualifiante de conducteur d'engins.
Pour effectuer sa formation, Franck doit démissionner et rompre son contrat de travail : il ne peut ainsi ni prétendre aux indemnités ASSEDIC, ni bénéficier des AFR (Allocation Formation de Reclassement).
Les démarches administratives (inscription ASSEDIC, ANPE, constitution d'un dossier CNASEA) le contraignent à quitter son emploi plus tôt que prévu ; il subit une perte de salaire de 1400 francs.
L'EI l'accompagne alors auprès du service social pour obtenir une aide financière ponctuelle, indispensable en période de rentrée scolaire de quatre de ses enfants.

Malgré ces difficultés, Franck a suivi avec satisfaction sa formation et réussi son diplôme de "conducteur d'engins".

TRIPLUS, entreprise d'insertion, Vienne

B. SES ACTEURS : LES SIAE

La loi d'orientation relative à la lutte contre les exclusions du 29 juillet 1998 a défini le cadre légal de l'insertion par l'activité économique et le rôle des différents acteurs de l'insertion par l'activité économique.

Leur métier : l'insertion par l'activité économique

Les structures d'insertion par l'activité économique exercent le même métier : remettre des personnes qui connaissent des difficultés particulières d'accès à la vie professionnelle, en capacité d'occuper tout emploi relevant de leurs compétences.
Pour ce faire, elles assurent aux personnes qu'elles embauchent un accueil, un parcours socioprofessionnel fondé sur une expérience de travail, une formation en situation de production, ainsi qu'un accompagnement individualisé, adapté à la situation de la personne.

Les activités économiques qu'elles exercent sur le marché concurrentiel sont mises au service du développement des compétences de leurs salariés. La production de biens et services est le support principal de la pédagogie des SIAE.

Qui sont-elles ?

On regroupe sous le terme de structure d'insertion par l'activité économique (SIAE) :

- les entreprises d'insertion (EI),
- les entreprises de travail temporaire d'insertion (ETTI),
- les associations intermédiaires (AI),
- les régies de quartier (RQ),
- les chantiers d'insertion (CI).

Si toutes exercent leur métier pour une finalité commune, elles présentent néanmoins des spécificités qui tiennent à la nature des activités qu'elles développent et aux cadres réglementaires et juridiques dont elles dépendent.
Ces éléments conditionnent en grande partie l'offre d'insertion qu'elles proposent à leurs salariés. Ils font de ces structures des outils complémentaires et variés, qui offrent des possibilités de parcours multiples aux personnes accueillies.

L'ENTREPRISE D'INSERTION (EI)

SON ACTIVITE ECONOMIQUE SUPPORT

L'entreprise d'insertion se situe dans le **secteur concurrentiel** ; elle **produit des biens et services marchands en vue de leur commercialisation**.

Les activités économiques qu'elle développe sont variées : BTP, récupération-recyclage, nettoyage, activité artisanale, commerce-distribution, restauration, activité industrielle…

La mise en situation de travail sur les différents postes de l'entreprise d'insertion est utilisée pour accompagner individuellement, redynamiser socialement et requalifier professionnellement les personnes exclues du marché du travail.

STATUT JURIDIQUE

Les entreprises d'insertion peuvent adopter la forme juridique de leur choix : **statut associatif (loi 1901), société anonyme (SA), société à responsabilité limitée (SARL) (coopérative ou non)**.

LES CONTRATS DE TRAVAIL UTILISES

Les salariés sont recrutés sur un **contrat de travail à durée déterminée renouvelable deux fois dans la limite maximale de 24 mois (CDDI)**.

Outre ces contrats à durée déterminée d'insertion, les salariés peuvent être employés également sur d'autres types de contrats de droit commun : **contrat initiative emploi, contrat d'apprentissage, contrat de qualification (jeunes ou adultes)...**

SON CADRE REGLEMENTAIRE

- **Une convention conclue avec l'Etat**.
- **Un agrément préalable des personnes par l'ANPE**.
- **L'emploi de personnes rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières.**

SES RESSOURCES FINANCIERES

Le **chiffre d'affaires** issu de la production marchande constitue la ressource principale de l'entreprise d'insertion.

L'activité de requalification et d'accompagnement socioprofessionnel de ses salariés en insertion est financée dans le cadre d'une convention conclue avec l'État.

Cette convention prévoit pour les personnes agréées par l'ANPE et dans la limite du nombre de postes de travail défini :

- une exonération des cotisations sociales patronales dans la limite du SMIC[1],
- un financement forfaitaire de 50 000 francs par an et par équivalent temps plein.

Dans le cadre de la loi Aubry 2 sur la réduction du temps de travail, les entreprises d'insertion ayant conclu un accord RTT bénéficient :

- d'un financement forfaitaire de 58 500 F par an et par équivalent temps plein,
- d'un allégement de cotisations sociales patronales sur les bas et moyens salaires dans la limite de 1,8 SMIC.

Dans ce cas, elles perdent les exonérations totales de cotisations sociales patronales prévues à l'article L. 322-4-16 du code du travail.

D'autres financements particuliers peuvent être mobilisés pour des actions complémentaires d'accompagnement des personnes dans leur parcours (Ministère de la justice, collectivités territoriales, FSE...).

TEXTES DE REFERENCE

- Articles L.322-4-16 et L.322-4-16-1 du code du travail (Loi 98-657 du 29/07/98)
- Décret n°99-107 du 18/02/99
- Arrêtés du 23 mars 1999 et du 19 mai 2000

1 - Les entreprises ordinaires bénéficient de l'exonération sur les bas salaires. Seul le différentiel exonération spécifique moins exonération sur les bas salaires est à prendre en compte en matière de ressource financière apportée à l'insertion par l'activité économique.

L'ENTREPRISE DE TRAVAIL TEMPORAIRE D'INSERTION (ETTI)

SON ACTIVITE ECONOMIQUE SUPPORT

L'entreprise de travail temporaire d'insertion se situe dans le **secteur concurrentiel**. Elle utilise exclusivement **la mise à disposition en entreprise**.

Les missions réalisées dans des entreprises et des activités différentes permettent d'accompagner individuellement, de redynamiser socialement et de requalifier professionnellement les personnes exclues du marché du travail.

L'entreprise de travail temporaire d'insertion est particulièrement adaptée pour des personnes en capacité d'intégrer rapidement une entreprise, auxquelles le marché n'offre pas de postes immédiats en contrat à durée déterminée ou indéterminée : elle leur offre un volume de travail nécessaire pour préserver leurs acquis et capitaliser une expérience professionnelle, en attente d'une meilleure proposition.

STATUT JURIDIQUE

Les entreprises de travail temporaire d'insertion peuvent adopter une **forme juridique associative (loi 1901) ou de société commerciale**.

LES CONTRATS DE TRAVAIL UTILISES

Les salariés de ces entreprises sont recrutés sur des **contrats de travail temporaire** (ou contrats de mission) qui respectent l'ensemble des règles régissant le travail temporaire et ce, par dérogation, pour une durée maximale de 24 mois au lieu de 18 mois.

Ils peuvent être employés également sur d'autres types de contrats de droit commun : contrat de qualification, contrat d'adaptation…

SON CADRE REGLEMENTAIRE

- **Une convention conclue avec l'Etat**.
- **Un agrément préalable des personnes par l'ANPE.**
- **L'emploi de personnes rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières.**

SES RESSOURCES FINANCIERES

Le **chiffre d'affaires**, issu des prestations de services vendues, constitue la ressource principale de l'entreprise de travail temporaire d'insertion.

L'activité de requalification et d'accompagnement socioprofessionnel de ses salariés en insertion est financée dans le cadre d'une convention conclue avec l'État.

Cette convention prévoit pour les personnes agréées par l'ANPE et dans la limite du nombre de postes de travail défini :

- une exonération des cotisations sociales patronales dans la limite du SMIC[1],
- un financement forfaitaire de 120 000 francs pour l'accompagnement de l'équivalent de 12 salariés en insertion employés à temps plein.

D'autres financements particuliers peuvent être mobilisés pour des actions complémentaires d'accompagnement des personnes dans leur parcours (Ministère de la justice, collectivités territoriales, FSE…).

TEXTES DE REFERENCE

- Articles L.322-4-16 et L.322-4-16-2 du code du travail (Loi 98-657 du 29/07/98)
- Décret n°99-108 du 18/02/99
- Textes relatifs à la réglementation applicable aux entreprises de travail temporaire (article L.124 et suivants du code du travail)
- Arrêtés du 23 mars et du 5 août 1999

1 - Les entreprises ordinaires bénéficient de l'exonération sur les bas salaires. Seul le différentiel exonération spécifique moins exonération sur les bas salaires est à prendre en compte en matière de ressource financière apportée à l'insertion par l'activité économique.

L'ASSOCIATION INTERMEDIAIRE (AI)

SON ACTIVITE ECONOMIQUE SUPPORT

L'association intermédiaire se situe dans le **secteur concurrentiel**. Elle peut intervenir dans l'ensemble des secteurs d'activités et mettre à disposition des salariés pour tout type d'emploi (hors travaux dangereux), sur un territoire précisé dans la convention qu'elle signe avec l'Etat.
Elle utilise, pour cela, **la mise à disposition, à titre onéreux, auprès de particuliers, des collectivités et des entreprises**. Les mises à disposition qui s'exercent auprès d'employeurs différents (entreprises, particuliers...) et au sein d'activités variées (jardinage, travaux de second-œuvre de bâtiment...), sont utilisées pour accompagner individuellement, redynamiser socialement et requalifier professionnellement les personnes exclues du marché du travail.

STATUT JURIDIQUE

Association loi 1901

LES CONTRATS DE TRAVAIL UTILISES

L'association intermédiaire signe un contrat de travail avec le salarié et conclut un **contrat de mise à disposition** avec l'utilisateur (particulier, entreprise ou collectivité).
Les salariés sont embauchés sur des contrats à durée déterminée dits **contrats d'usage**, conclus pour la durée de la mission à réaliser. Ces contrats peuvent s'enchaîner successivement pour un même salarié, sans qu'il soit nécessaire de respecter un délai de carence entre chaque contrat.

SON CADRE REGLEMENTAIRE

- **Une convention conclue avec l'Etat.**
- **L'emploi de personnes rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières.**
- **Une réglementation des mises à disposition réalisées auprès d'entreprises :**

– la conclusion d'une **convention de coopération avec l'ANPE,**
– **l'agrément des personnes, délivré par l'ANPE pour toute mise à disposition d'un salarié en entreprise pour l'exécution d'une tâche précise d'une durée supérieure à 16 heures,**
– **une limitation de durée** : l'ensemble des missions réalisées en entreprise est limité à 240 heures sur 12 mois pour un même salarié. La mise à disposition d'une même personne dans la même entreprise et sur un même poste de travail ne peut dépasser une période maximale d'un mois en continu. Elle peut cependant faire l'objet d'un seul renouvellement après accord de l'ANPE,
– le salarié mis à disposition en entreprise ne peut percevoir une rémunération inférieure à celle que percevrait dans l'entreprise concernée un salarié de qualification équivalente occupant le même poste de travail, hors ancienneté.

SES RESSOURCES FINANCIERES

Le **chiffre d'affaires** issu des prestations de services vendues, constitue la ressource principale de l'association intermédiaire.
L'activité de requalification et d'accompagnement socioprofessionnel de ses salariés en insertion est financée par une exonération totale des cotisations patronales de sécurité sociale pour l'emploi de salariés travaillant jusqu'à un plafond annuel de 750 heures[1].
Son activité d'accompagnement peut également être complétée par un financement de la DDASS lorsqu'elle a conclu une convention spécifique avec le préfet en qualité de prestataire de service au titre de l'Appui Social Individualisé (ASI).
D'autres financements particuliers peuvent être mobilisés pour des actions complémentaires d'accompagnement des personnes dans leur parcours (Ministère de la justice, collectivités territoriales, FSE...).

TEXTES DE REFERENCE

- Articles L.322-4-16 et L.322-4-16-3 du code du travail (Loi 98-657 du 29/07/98)
- Décret n°99-109 du 18/02/99

1 - Les entreprises ordinaires bénéficient de l'exonération sur les bas salaires. Seul le différentiel exonération spécifique moins exonération sur les bas salaires est à prendre en compte en matière de ressource financière apportée à l'insertion par l'activité économique.

LA REGIE DE QUARTIER (RQ)

SON ACTIVITE ECONOMIQUE SUPPORT

Appartenant au **secteur mixte**, la régie de quartier est une association de loi 1901 qui associe des représentants des collectivités territoriales, des bailleurs sociaux et des habitants d'un quartier.
Elle poursuit une double démarche d'entreprise et de développement social et communautaire. Son rôle, en tant que structure de proximité, est en effet de restaurer les liens sociaux au sein du quartier.
Pour exercer son métier, la régie de quartier passe des contrats aux conditions du marché avec les bailleurs sociaux et les collectivités locales. Les activités supports qu'elle développe contribuent à rendre service aux habitants du quartier et à apporter une réponse locale aux problèmes de l'emploi. Il s'agira par exemple de la réhabilitation de logement, de l'entretien de l'habitat, des espaces verts ou des parties communes d'immeubles, de la maintenance ou des réparations diverses...

STATUT JURIDIQUE

Association loi 1901

LES CONTRATS DE TRAVAIL UTILISES

Les salariés sont recrutés sur des contrats de travail divers :

- **contrats de droit commun** : contrat à durée indéterminée, contrat initiative emploi, contrat de qualification, contrat d'adaptation...
- **contrats de travail à durée déterminée** renouvelables deux fois dans la limite maximale de 24 mois (CDDI) lorsque la régie de quartier est conventionnée au titre **d'entreprise d'insertion**,
- **contrats emploi-solidarité**, **contrats emplois consolidés** dans le cadre d'un **chantier d'insertion**.

SON CADRE REGLEMENTAIRE

Seule **l'adhésion à la Charte Nationale des Régies de Quartier et au Comité National de Liaison des Régies de Quartier (CNLRQ) autorise l'utilisation du label "régie de quartier"**.
Cependant, les régies peuvent être conventionnées comme structure d'insertion par l'activité économique dans la mesure où elles ont pour objet spécifique l'insertion des personnes en difficulté. Dans ce cas, il y a nécessité :

- **d'une convention conclue avec l'Etat**,
- **l'emploi de personnes rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières,**
- **d'un agrément préalable des personnes par l'ANPE** pour toutes les embauches sur les postes conventionnés, y compris pour les CES ou CEC, si la régie a des activités d'utilité sociale.

SES RESSOURCES FINANCIERES

Il n'existe pas comme pour les autres structures, de financements publics spécifiques à la régie de quartier. L'essentiel de ses ressources provient des prestations de services vendues aux donneurs d'ordre présents sur le territoire : collectivités locales, bailleurs sociaux, habitants, associations, entreprises.
Lorsque la régie de quartier est conventionnée comme entreprise d'insertion, l'activité de requalification et d'accompagnement socioprofessionnel de ses salariés en insertion est financée dans le cadre d'une convention conclue avec l'État. Cette convention prévoit pour les personnes agréées par l'ANPE et dans la limite du nombre de postes de travail défini, une exonération des cotisations sociales patronales et un financement forfaitaire de 50 000 francs par an et par équivalent temps plein[1].
D'autres financements particuliers peuvent être mobilisés pour des actions complémentaires d'accompagnement des personnes dans leur parcours (Ministère de la justice, collectivités territoriales, FSE...).

TEXTES DE REFERENCE

- Charte nationale des régies de quartier
- Articles L.322-4-7 et L.322-4-8 du code du travail (CES, CEC)
- Articles L.322-4-16 (I et II), L.322-4-16-1 du code du travail et décret n°99-107 du 18/02/99 pour les régies de quartier conventionnées comme entreprises d'insertion
- Article L.322-4-16 (IV) du code du travail et décret n°2000-502 du 7 juin 2000 (secteur mixte)

1 - Les entreprises ordinaires bénéficient de l'exonération sur les bas salaires. Seul le différentiel exonération spécifique moins exonération sur les bas salaires est à prendre en compte en matière de ressource financière apportée à l'insertion par l'activité économique.

LE CHANTIER D'INSERTION (CI)

SON ACTIVITE ECONOMIQUE SUPPORT

Le chantier d'insertion est souvent réalisé à l'initiative des collectivités territoriales. Il se situe dans le **secteur non concurrentiel**.

Il offre aux personnes accueillies une expérience professionnelle en situation de travail, ainsi qu'un accompagnement socioprofessionnel individualisé, fondé sur le développement **d'une activité d'utilité sociale organisée à l'échelle d'un territoire** (canton, quartier, commune, département...). Les activités supports consistent le plus souvent à mettre en valeur un patrimoine collectif naturel ou bâti.

La mise en situation de production favorise une (re)mobilisation personnelle et professionnelle, une découverte des métiers, un (ré)apprentissage à la vie professionnelle, permettant une approche du marché de l'emploi par les salariés accueillis.

STATUT JURIDIQUE

Association loi 1901

LES CONTRATS DE TRAVAIL UTILISES

Les salariés sont recrutés, en grande majorité, sur des **contrats emploi-solidarité ou des contrats emplois consolidés**.

SON CADRE REGLEMENTAIRE

- **Une convention conclue avec l'Etat**, lorsque le chantier emploie des personnes en CES ou CEC.
- **Un agrément préalable des personnes par l'ANPE** pour les personnes embauchées en CES ou CEC.
- **L'emploi de personnes rencontrant des difficultés sociales et professionnelles particulières.**

SES RESSOURCES FINANCIERES

Il n'existe pas, comme pour les autres structures, de financements publics spécifiques au chantier d'insertion.

Les ressources peuvent être très diversifiées et proviennent :

- des recettes issues de la vente des biens et services et des prestations réalisées dans le cadre des activités développées, liées à l'exécution d'un contrat passé généralement avec des organismes publics, parapublics ou associatifs,
- de financements mobilisés pour des actions d'accompagnement des personnes dans leur parcours (Ministère de la justice, collectivités territoriales, FSE...).

TEXTES DE REFERENCE

- Articles L.322-4-7 et L.322-4-8 du code du travail (CES, CEC)
- Article L.322-4-16 (III)
- Article L.322-4-16 (IV) du code du travail et décret n°2000-502 du 7 juin 2000 (secteur mixte)

III. Le parcours d'insertion

UN CHEMINEMENT PAR ETAPES

A. ACCUEILLIR

Accueillir, c'est établir une relation interpersonnelle de qualité entre une personne qui se présente et celle chargée de l'accueil[1]. C'est aussi prendre le temps de faire connaissance, de mesurer les possibilités de chacun et de décider de la pertinence de s'engager ensemble ou non dans la construction d'un parcours socioprofessionnel.

La fonction "accueil" est présente à des degrés divers dans toutes les SIAE. Alors que l'accueil ne se réalise qu'au moment du recrutement dans les entreprises d'insertion, il est permanent et organisé dans les régies de quartier, les entreprises de travail temporaire d'insertion et les associations intermédiaires[2]. Ces dernières reçoivent en moyenne à ce stade 3 à 4 fois plus de personnes qu'elles ne pourront en faire travailler.

1. ECHANGER POUR APPRENDRE A SE CONNAITRE

1.1. Instaurer une relation de confiance

La richesse et la qualité de l'accueil résident dans la capacité de l'équipe de la SIAE à établir, dès les premiers instants, un contact chaleureux qui mette la personne en confiance.

Cette relation de confiance passe par la reconnaissance de la démarche de la personne et de l'importance qu'elle revêt pour elle. L'empathie, l'attitude ouverte dénuée d'a priori de l'accueillant est déterminante pour établir progressivement le dialogue et apprendre à se connaître.

"Le fait d'être reconnue comme digne d'attention par ses interlocuteurs, de se voir témoigner des marques de politesse et de courtoisie, incite la personne à exprimer sa situation sans crainte d'être jugée ou rejetée, à demander des informations sur les possibilités de l'organisme et sur ses conditions d'accès. Un accueil de qualité permet également à la personne de reprendre contact sans crainte pour entreprendre les démarches en vue, d'accéder aux prestations de l'organisme concerné. Bien sûr, ceci demande du temps et ne peut se réduire à une mise en fiche"[3].

1 - L'accueil selon le type et l'organisation de la structure peut être réalisé par une ou plusieurs personnes : un accompagnateur socioprofessionnel, un animateur, une secrétaire en charge du premier accueil, ou directement le responsable de la structure, que nous appellerons ici l'accueillant.

2 - Le code du travail reconnaît aux associations intermédiaires le rôle d'accueil des personnes sans emploi ainsi qu'une mission plus large de suivi et d'accompagnement des personnes qu'elles ne peuvent embaucher immédiatement. Cependant, la loi du 29 juillet 1998 n'a pas précisé les conditions de financement de cette fonction spécifique.

3 - Un élément clé, le parcours individualisé/Jean-Louis Aliaga - Paris : Centre Inffo - Actualité de la formation permanente, n°129, mars Avril 94 - p.51

1.2. Prendre en considération la demande de la personne

C'est au moyen d'un ou de plusieurs entretiens, le plus souvent individuels, que la SIAE permet à la personne d'expliquer sa situation professionnelle et personnelle, de préciser les raisons de sa venue et sa motivation, de clarifier ses besoins et ses attentes.

L'écoute attentive du professionnel, ses questions, sa capacité à reformuler les propos de la personne pour s'assurer d'une bonne compréhension, sont autant d'éléments importants pour tenir compte de l'itinéraire de vie retracé par la personne et poser les bases possibles d'un parcours.

1.3. Présenter la structure

La personne, de son côté, ne peut être en capacité de choisir et d'utiliser à bon escient la SIAE que si elle en connaît son "mode d'emploi".

Il appartient également à la SIAE de livrer les informations clés et de permettre à la personne de la questionner à son tour, pour qu'elle entrevoit les possibilités de l'utiliser dans le cadre de son cheminement.

L'accueillant présente la finalité et le fonctionnement de la structure ; les activités supports qu'elle exerce.

Il en précise également les limites en expliquant à la personne que le temps passé n'est qu'une période de transition utilisée pour se remobiliser, construire des compétences nouvelles, bâtir un projet. Ce dernier élément est primordial pour ne pas laisser croire à la personne qu'elle sera embauchée définitivement et lui donner ainsi de faux espoirs qui risqueraient de la conduire à une nouvelle déception.

2. LES CARACTERISTIQUES DE L'ACCUEIL EN SIAE

Dès l'accueil, les SIAE mettent à disposition des moyens diversifiés, plus ou moins étendus selon leur spécificité et leur organisation, pouvant être utilisés en partie ou en totalité par les personnes, en fonction de leurs besoins.

2.1. Une écoute pour renouer des liens

Les personnes se présentent le plus souvent dans une SIAE parce qu'elles sont en quête d'un emploi ; certaines d'entre elles y reviennent simplement pour un conseil, une oreille attentive, se voir témoigner une attention, une écoute dans ce lieu de proximité.

Les régies de quartier et les associations intermédiaires proposent un accueil permanent. Situées en milieu urbain ou en milieu rural, ces structures de proximité sont au plus près des gens :

- en milieu rural, la SIAE offre la possibilité de rompre l'isolement et d'avoir à sa disposition un interlocuteur capable de fournir des informations et une orientation plus difficile à obtenir en campagne,

- en milieu urbain, elle est un moyen de renouer le lien social qui s'est effiloché au fil des années dans les quartiers touchés par la précarité, l'exclusion, la stigmatisation.

L'accueil à la régie de quartier ARU

"Dans sa pratique, la régie de quartier d'Angoulême tisse et attache la dimension sociale et la dimension économique. C'est donc naturellement que l'accueil des habitants s'effectue en pied d'immeuble dans un lieu de proximité, ouvert et convivial.
Certaines personnes du quartier souffrent d'isolement, d'autres ont besoin d'un soutien moral, d'autres ont simplement envie de s'exprimer, de parler.
La régie est un lieu d'écoute, d'échange. Nous nous efforçons d'accorder à chacun l'attention qu'il mérite, de relayer le cas échéant vers les structures, les acteurs pouvant répondre à la demande exprimée.
De très nombreuses demandes d'emploi sont faites à la régie de quartier identifiée comme "l'entreprise" du quartier. Nous sommes bien sûr dans l'incapacité d'y répondre mais nous accordons à chaque personne un accueil individualisé et nous essayons de lui proposer une première orientation au plus près des préoccupations repérées".

ARU, régie de quartier, Charente

2.2. Un lieu d'information

La SIAE est également un lieu où l'on peut être informé en fonction de ses besoins et de sa situation.

Ces informations peuvent concerner :

- la vie professionnelle lorsqu'elles portent, par exemple, sur les principales mesures d'aide à l'emploi, les dispositifs les plus courants d'accès à la formation, les offres d'emploi,
- la vie personnelle pour des questions administratives, de santé, de logement, d'isolement ou d'ordre financier...
  La SIAE est un relais d'information qui présente les lieux d'accueil, d'écoute, de soin où la personne et son entourage peuvent se rendre et trouver des réponses plus adaptées à leur situation,
- la structure elle-même quand l'accueil individuel est complété par une information collective.

L'accueil collectif à la SATE 86

"L'animateur présente la SATE 86, son objectif d'agir pour les demandeurs d'emploi, son rôle d'intermédiaire entre les organismes sociaux, les employeurs, les demandeurs d'emploi. Tout cela est illustré avec des schémas, car c'est assez technique. Certaines personnes sont illettrées. Il faut donc essayer d'être simple dans les illustrations.
On leur explique que nous sommes leur employeur. "On peut vous aider à résoudre des problèmes ce que ne fait pas un employeur classique mais il ne faut pas nous considérer comme des copains". On est comme un entraînement pour eux. C'est un contrat de travail. Ils ont le statut de salarié. On insiste sur le fait que l'association intermédiaire n'est qu'un passage pour eux, un sas et qu'ils ne trouveront jamais un CDI ici.
On aborde le système de mise à disposition dans l'association intermédiaire et les règles à respecter".

SATE 86,
association intermédiaire, Vienne

Qu'elle soit donnée au cours d'un entretien individuel, d'une réunion collective, par l'intermédiaire d'une plaquette ou d'un livret d'accueil, l'information est primordiale afin de guider la personne dans ses démarches personnelles et professionnelles.

2.3. Un lieu de conseil individualisé et de mise en relation

Lorsque les besoins, les attentes des personnes ne peuvent trouver de réponse au sein de la structure et que l'information ne suffit pas à inciter la personne à entreprendre des démarches de façon autonome, la SIAE est un lieu de conseil personnalisé.

Ponctuellement, la SIAE accompagne la personne dans l'accomplissement de certaines démarches :

- apporter son aide à la rédaction d'un curriculum vitae, à la formulation d'une lettre de motivation ou pour accomplir des démarches administratives simples visant à rétablir des droits sociaux (inscription ANPE, ASSEDIC, montage de dossiers d'aides...),

- la SIAE se sert de son réseau pour orienter et mettre en relation la personne vers les partenaires (ANPE, AFPA, mission locale, PAIO, services sociaux, associations diverses) dont la compétence sera en adéquation avec les attentes de celle-ci.

La fonction d'accueil procède d'une approche globale de la personne. Elle est une première étape qui lui sert d'aiguillage afin de poursuivre son chemin avec ou sans l'aide de la structure.
Centré sur l'écoute, l'information et l'orientation, l'accueil suffit parfois à remobiliser les personnes. Pour d'autres, cette étape a mis en évidence que les réponses recherchées ne se trouvent finalement pas au sein de la SIAE. Dans ces deux situations, le choix de ne pas poursuivre ensemble sera fait.

En revanche, lorsque les deux parties estiment qu'elles sont en mesure de construire un projet ensemble, la phase d'accueil se conclut par un recrutement.

B. RECRUTER

Comme toute entreprise, une SIAE élabore une stratégie de recrutement en fonction de ses besoins, ses objectifs et sa finalité. Elle ajuste son recrutement en puisant dans le public éligible à l'IAE et recherche les personnes qui assurent le meilleur compromis entre ses impératifs de production et sa mission d'insertion.

En SIAE, le recrutement consiste donc à repérer les besoins et les potentialités du candidat, à vérifier qu'elle constitue le meilleur tremplin pour son insertion professionnelle et qu'ils pourront ensemble définir les composantes d'un véritable parcours d'insertion socioprofessionnelle.

1. PRESELECTIONNER LES CANDIDATURES

1.1. Le poids du territoire

La SIAE se situe dans un bassin d'emploi qui présente ses propres caractéristiques socio-économiques. Il lui appartient de les prendre en compte dans sa stratégie de recrutement.

a) La prise en compte des besoins des populations des territoires

Les besoins des populations guident les acteurs du territoire - associations, organismes sociaux, institutionnels - dans la recherche de stratégies variées qui favorisent l'insertion socioprofessionnelle et l'intégration dans l'emploi.
L'action des SIAE s'inscrit dans cette dynamique locale.
Cependant, si toutes les SIAE agissent pour cette finalité partagée, elles n'ont pas vocation à répondre à toutes les situations d'exclusion, qui recouvrent des réalités variées. Ces dernières nécessitent la mise en place de moyens différenciés, adaptés aux besoins et problèmes rencontrés par les personnes exclues.

Les données socio-économiques du territoire, le repérage des actions déjà développées en réponse aux besoins sociaux amènent la SIAE à cibler les populations en difficulté pour lesquelles elle peut proposer une réponse complémentaire ou alternative à celles existantes sur le bassin d'emploi.
Certaines SIAE privilégieront ainsi l'accueil des femmes, d'autres celui des jeunes et choisiront en conséquence de développer une activité économique support adaptée.
D'autres comme les régies de quartier s'adresseront plus particulièrement aux habitants de la cité dans laquelle elles se situent.

D'autres encore opteront pour un mixage des situations de leurs salariés lors de leur recrutement : âge, sexe, expériences de vie et professionnelles différentes...

L'APTGV, une entreprise d'insertion créée pour favoriser l'intégration des gens du voyage

L'APTGV est une entreprise d'insertion qui a été créée pour accompagner dans leur intégration socioprofessionnelle les gens du voyage - jeunes ou adultes - devenus sédentaires ou semi-sédentaires. Le constat dressé était que presque aucune famille de cette catégorie sociale ne vivait de revenus professionnels, beaucoup étant dépendantes d'allocations et de prestations diverses. La mise au travail était donc perçue comme un support entraînant de fait l'insertion sociale.
Pour répondre aux besoins spécifiques de ces personnes, l'APTGV a développé une activité support en lien avec les compétences et la "culture" de ces populations : le travail de la vannerie, le rempaillage et le cannage, l'entretien des espaces verts et le bûcheronnage.
Le savoir-faire existant de cette population est valorisé et perfectionné dans le cadre d'une activité professionnelle salariée. De plus, par son exercice, les personnes conservent la possibilité de s'auto-déterminer (pas trop de relation hiérarchique dans le travail).
L'emploi salarié leur permet de se procurer leurs ressources de subsistance, d'être enfin autonomes. Ce revenu est réinjecté dans une économie familiale. Il vise le bien-être individuel, mais surtout celui du groupe et de sa survie.

APTGV, entreprise d'insertion,
Charente-Maritime

b) Les acteurs du territoire

Les SIAE, fortement ancrées dans le bassin d'emploi, développent leur réseau et élaborent une stratégie de recrutement qui tient compte des actions des différents acteurs du territoire.

Les partenaires[1] avec lesquels les SIAE ont l'habitude d'échanger sont en effet informés et associés au recrutement. Ils demeurent les principaux prescripteurs des SIAE, car ils ont déjà une bonne connaissance du parcours des personnes.

"Dans un premier temps, lors du recrutement, nous rencontrons les référents qui ont orienté la personne, que ce soit les travailleurs sociaux, les assistants sociaux, les services de tutelle, l'animateur du chantier d'insertion".

Responsable
d'une entreprise d'insertion

Les stratégies et les modalités de recrutement sont donc hétérogènes d'une SIAE à une autre, puisque fortement liées à la configuration du territoire sur lequel les structures se situent.

1.2. Les critères de sélection liés à la personne

Les critères de sélection ou pré-requis précisent les conditions d'entrée dans un parcours socio-professionnel. Ils sont intégrés dans une définition plus large des postes de travail qui présente le contenu général des activités, les tâches à réaliser, les compétences à construire pendant le parcours.

Les critères administratifs généralement usités dans les organismes institutionnels (bénéficiaire du RMI, chômeur longue durée, bénéficiaire de l'allocation de solidarité spécifique...) ne caractérisent pas les difficultés des personnes. Ils masquent une grande hétérogénéité sociale que les SIAE doivent évaluer et prendre en compte.

L'orientation et la dynamique mise en œuvre par la SIAE, l'amène à opérer des choix à l'intérieur d'une population donnée, selon des critères spécifiques.

– la situation des personnes

Les SIAE prennent en compte certains critères sociaux liés à la situation des candidats : mobilité, santé, problèmes financiers, problèmes familiaux, problèmes de logement, l'expérience professionnelle passée, les souhaits et les obligations de chacun.
Pour ce faire, elles portent une attention particulière au parcours d'insertion engagé par les personnes par le biais d'autres dispositifs d'insertion.

– la motivation

C'est un critère primordial dans le processus de recrutement des structures d'insertion.
"La motivation de la personne, ou tout du moins sa capacité à se motiver, apparaît comme un des socles nécessaires à la survie de l'entreprise d'insertion et fondamentale pour la progression de la personne. Ce diagnostic estimé impossible à faire par certains, vu le flou de ce critère, semble reposer pour les autres responsables sur l'attrait particulier qu'ils ont pour le dynamisme, l'insistance volontariste des postulants, c'est-à-dire une volonté affichée de s'en sortir"[2].

1 - ANPE, travailleurs sociaux, centres communaux d'action sociale, chargés de mission des PLIE, missions locales, PAIO, animateurs de CLI, autres structures d'insertion...
2 - Les pratiques d'accompagnement dans les entreprises d'insertion / DRTEFP Île de France - Horizons Île de France, hors série n°33, décembre 1996 - p.18

La motivation recouvre différents aspects : motivation à acquérir telle ou telle connaissance ou savoir-faire dans un métier, motivation à travailler, motivation d'ordre personnel (subvenir aux besoins de sa famille...). L'expression de ces motivations fait apparaître le ou les objectifs déclarés du candidat.
Cependant, la motivation n'est pas toujours détectable dès le premier entretien. La mise en situation de travail contribue aussi à la déclencher.

Mais les contraintes économiques et l'intégration des structures d'insertion au secteur concurrentiel font qu'elles doivent parfois privilégier les personnes qui leur paraissent les plus motivées.

– les aptitudes professionnelles pour l'activité économique de la SIAE (savoir-faire et savoir-être)

Les personnes recrutées doivent être en capacité de travailler. Certains postes de travail demandent des aptitudes physiques, comportementales, techniques dont il faut parfois tenir compte pour ne pas mettre les personnes en situation d'échec. Certaines SIAE vérifient ainsi leurs aptitudes à occuper le poste de travail proposé.

L'ensemble des critères énoncés n'est pas rigide et ne forme pas un cadre strict dans lequel les personnes les plus exclues du marché du travail ne trouveraient pas non plus dans les SIAE, une réponse, un lieu de remise au travail progressive. Même si pour ces personnes, l'accès à l'emploi n'est pas immédiat après leur passage en SIAE, cette dernière restera une étape dans la construction d'un projet qui pourra se poursuivre dans d'autres organismes.

Ces critères ne sont pas mis en place pour juger la personne mais pour évaluer la situation dans laquelle elle se trouve, situer ses besoins, ses envies, ses manques ainsi que ses potentialités.

La sélection des candidats dans l'entreprise d'insertion ENVIE 16

La présélection des candidats est assurée par ALESIE[1] sur recommandation des travailleurs sociaux. Le candidat est engagé s'il satisfait à certains pré-requis nécessaires pour exercer une activité manuelle à caractère "technique". La chargée de mission "entreprise" reçoit les candidats, les oriente le cas échéant et propose deux ou trois personnes. Un entretien a lieu avec la directrice qui tente de vérifier :

- *si la personne ne rencontre pas de contre-indication médicale concernant l'exercice des travaux liés à l'activité d'ENVIE,*
- *si elle est éligible, c'est-à-dire si la résolution de sa problématique peut se faire sur un parcours en entreprise d'insertion,*
- *sa réelle motivation et si son projet est compatible avec celui d'ENVIE.*

A l'issue de cet entretien, certains candidats se voient proposer une évaluation de 4 heures en atelier sous la tutelle des chefs d'équipe afin de mieux percevoir leur potentiel pratique et manuel.

ENVIE 16,
entreprise d'insertion, Charente

1 - ALESIE est une union locale de structures d'insertion par l'activité économique de la Charente.

2. LA PROCEDURE DE RECRUTEMENT

2.1. L'acte de candidature

Le plus souvent possible, le candidat postule de façon traditionnelle, à savoir, l'envoi d'un curriculum vitae et d'une lettre de motivation. En effet, la démarche personnelle du candidat est plus opérationnelle. Elle permet de mesurer la capacité de la personne à faire des recherches d'emploi ; elle officialise la candidature et participe à la re-socialisation de l'individu.

La procédure de recrutement peut être aussi plus souple, l'entretien individuel approfondi, faisant souvent office de candidature.

D'autres formes de prise de contact peuvent se pratiquer dans les SIAE, notamment par l'intermédiaire de l'ANPE et des partenaires sociaux. En effet, lorsqu'une SIAE a un poste ou une mission à proposer, elle en informe l'ANPE, qui est devenue, depuis la loi de lutte contre les exclusions, le partenaire obligé des SIAE.

Pour bénéficier des financements prévus dans les textes, ces dernières ne doivent recruter dorénavant que les personnes ayant reçu l'agrément de l'ANPE après un diagnostic de la situation sociale et professionnelle des candidats[1]. Cette nouvelle obligation n'entache pas pour autant les relations déjà nouées avec d'autres partenaires, mais elle est plutôt l'occasion de mutualiser des compétences diverses au service de l'insertion socioprofessionnelle sur un même bassin d'emploi.

2.2. L'entretien individuel

Lors de l'entretien individuel, les différents points de la candidature sont examinés à la lumière du profil de poste prédéfini, de son curriculum vitae et des informations transmises par les prescripteurs.
Dans les SIAE, l'objectif est de regarder avec le candidat si le travail proposé correspond à ses souhaits, à son projet professionnel, lorsqu'il le formule, et à ses compétences afin d'éviter de le placer sur un poste qui ne lui correspondrait pas et le mettrait en situation d'échec.

2.3. La commission d'embauche

Certaines SIAE animent une commission d'embauche. Cette commission examine les candidatures recueillies par l'ensemble des partenaires chargés de l'accueil, de l'orientation, du placement, de l'accompagnement et du suivi des personnes sans-emploi.
La commission d'embauche est un moyen :

- de cibler les personnes prioritaires,
- de favoriser la circulation d'informations entre les SIAE et leurs partenaires et de s'assurer ainsi de la correspondance entre les besoins et les compétences des postulants et les possibilités d'accueil et de requalification des SIAE,
- d'assurer une gestion prévisionnelle de main-d'œuvre au sein des SIAE.

Les commissions d'embauche ou de recrutement *"jouent un rôle de responsabilisation à la fois au niveau du postulant et au niveau des partenaires"*.[2]

La collaboration des différents acteurs sociaux garantit une cohérence dans le parcours d'insertion d'une personne. Celle-ci est parfois accompagnée par plusieurs "référents"[3] : ainsi,

1 - à l'exception des associations intermédiaires pour la mise à disposition de personnes auprès de particuliers et d'entreprises (missions de moins de 16 heures).
2 - Les bénéficiaires des entreprises d'insertion : quels parcours, quels effets / Elise Dos Santos - Poitiers : CREAHI, 1994 - p.10
3 - Référent : professionnel qui est chargé du suivi de la personne (assistante sociale, animateur de CLI ou de PAIO ...)

les échanges d'informations occasionnés par la commission d'embauche sur la situation (administrative, sociale, familiale...) de la personne, les démarches personnelles et professionnelles qu'elle a accomplies (formation, santé, logement, recherche d'emploi...) permettent à chacun des référents de mieux connaître la personne. Des solutions individuelles et adaptées à la situation de chacun peuvent ainsi être trouvées.

Le fonctionnement d'une commission de recrutement

La candidature de chaque personne recrutée à TREMPLIN ou TRI PLUS est étudiée au sein d'une commission de recrutement composée :

- ***des organismes d'accueil** : mission locale, équipe de prévention, ANPE, Entraide Sociale Poitevine...,*
- ***des services sociaux de l'État ou des collectivités** : assistantes sociales, Comité de probation, chargés d'insertion professionnelle du PLIE,*
- ***d'associations partenaires** : association intermédiaire, CHRS...*

Compte tenu de la périodicité des contrats, les deux entreprises d'insertion de Poitiers sont amenées à réunir cette commission deux à trois fois dans l'année.

TREMPLIN et TRI PLUS informent l'ensemble des partenaires du recrutement qui va avoir lieu dans la structure.

Cette information porte sur :

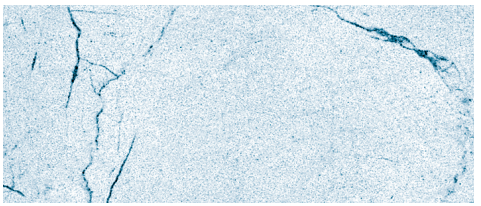
- *le nombre de postes à pourvoir,*
- *la nature des postes à occuper,*
- *le profil des personnes accueillies au sein de l'entreprise.*

Les partenaires, en fonction de ces critères, diffusent ces informations aux personnes qu'ils accompagnent. Dans les faits, le référent qui connaît la personne et son projet l'encourage à prendre contact avec la structure.

Les postulants sont ensuite reçus en entretien d'embauche par les accompagnateurs socioprofessionnels des structures. A l'issue de ces entretiens, une liste de candidats est dressée.

Cette liste sera discutée par l'ensemble des partenaires lors de la commission de recrutement. Dans cette commission, chacun des participants apporte les éléments d'information sur le parcours des personnes retenues sur la liste. Les membres de la commission effectuent leur choix au regard de la logique de parcours d'insertion de la personne et des réponses que pourra lui apporter l'entreprise d'insertion grâce à la situation de travail et à l'accompagnement socioprofessionnel.

TREMPLIN, TRI PLUS,
entreprises d'insertion, Vienne



3. UNE EMBAUCHE DOUBLEE D'UN ENGAGEMENT MUTUEL

Embaucher dans une entreprise ordinaire signifie, pour l'employeur et le futur salarié, établir un contrat de travail qui mentionnera les élé-

ments habituels (la nature du poste, le temps de travail, la rémunération...).

Le contrat de travail existe également dans une structure d'insertion mais il se double d'un engagement mutuel dans la construction d'un parcours d'insertion socioprofessionnel.
Du point de vue du salarié qui vient d'être recruté, la signature du contrat de travail est importante car elle lui procure un statut de salarié très convoité, après parfois plusieurs années de chômage, même si ce nouveau statut n'est que transitoire.

L'originalité des SIAE est de s'engager, dès la signature du contrat, à mettre en place différentes actions et moyens (mise en situation de production, apprentissage sur le lieu de travail, accompagnement socioprofessionnel, bilan professionnel, accès à des actions de redynamisation, de formation ...) dans le but d'améliorer et de développer l'employabilité du salarié tout en lui laissant le temps d'intégrer progressivement les moyens mis à sa disposition.

De son côté, ayant toutes les informations utiles sur la structure qui l'accueille et ses missions, la personne accepte l'idée que dans un ou deux mois, elle aura la possibilité de construire, chemin faisant, son projet professionnel au sein d'une structure qui la conseillera, l'orientera, l'accompagnera dans le cadre d'un parcours d'insertion socioprofessionnelle.

Il sera alors possible, à l'issue de cette première période, de conclure une succession de contrats d'objectifs marquant les étapes du parcours socioprofessionnel de la personne au sein de la SIAE.

Les choix de recrutement des SIAE sont guidés par un seul et même objectif qui vise la redynamisation sociale et la requalification professionnelle. Leur pari est d'atteindre cet objectif tout en assurant leur viabilité économique sur des secteurs d'activité concurrentiels.

C. REQUALIFIER [1]

Partant du postulat que personne n'est inemployable - sauf handicap grave - et qu'il y a plusieurs manières de retrouver, conserver et développer son **employabilité**, les SIAE ont investi le champ du ré-apprentissage par la pratique.

Employeurs et formateurs, les SIAE utilisent la mise en situation de travail pour permettre à leurs salariés de construire les compétences et les habiletés attendues sur le marché du travail. Ces acquisitions de savoir-faire sont associées au développement des facultés d'adaptabilité, d'un comportement professionnel et d'une expérience.

Mais toute situation de travail, quelle qu'elle soit, n'est pas formatrice par elle-même et ne contribue pas nécessairement à améliorer l'employabilité.
C'est pourquoi, les SIAE s'attachent à organiser les situations de travail de manière à ce qu'elles deviennent formatrices.

1 - Le terme qualifier est ici employé dans le sens de la construction des compétences nécessaires pour occuper un poste de travail, à partir de l'expérience de travail et non en référence à l'acquisition théorique de connaissances.

Chacune des structures, compte-tenu de sa spécificité, co-construit avec son salarié cette action de requalification professionnelle aux objectifs différents : redécouvrir des gestes simples et un quotidien organisé ; découvrir un métier mal connu ; se réentraîner à l'exercice d'une activité déjà exercée ; faire naître une motivation ; faire émerger des compétences ignorées ; développer sa capacité à s'adapter à des employeurs différents…

Agissant seules ou ensemble, selon les cas, les différentes SIAE d'un bassin d'emploi mobilisent leurs moyens au service de leurs salariés. Elles les complètent en développant des partenariats avec des entreprises ou des organismes de formation grâce auxquels elles peuvent proposer à leurs salariés des acquisitions de compétences ou des formations qualifiantes, en complément du travail effectué au sein de la structure.

L'employabilité, une notion évoluant au fil du temps[1]

Depuis son apparition au début du siècle, la définition de l'employabilité a beaucoup évolué utilisant, selon l'époque, des critères liés à la personne ou à son environnement.

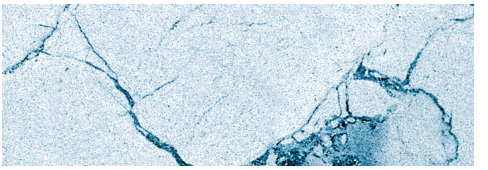
Le terme apparaît en Angleterre en 1900. L'objectif était de séparer les personnes employables de celles inemployables "pour éviter que des pauvres non motivés, travailleurs occasionnels, indisciplinés et instables ne viennent constituer de faux chômeurs"[2] *. Cette distinction s'appuyait sur des critères médicaux, sociaux et sur l'aptitude de chaque individu à occuper un emploi et notamment sa motivation.*

Aux Etats-Unis, selon que les personnes répondent aux trois critères suivants : l'âge (16 à 64 ans), l'aptitude physique et le comportement (volonté exprimée de travailler), les chômeurs sont soit orientés vers des emplois fédéraux, soit vers l'assistance.

En 1940, Nixon introduit d'autres critères qui ne sont plus seulement liés à la personne (qualité productive de l'individu), mais également liés au marché de l'emploi et aux aspects légaux et conventionnels de l'accès au travail.

Aujourd'hui deux sens sont donnés à la notion d'employabilité :

- *Une définition statistique donnée par le sociologue Raymond Ledrut : "l'employabilité désigne (...) l'espérance objective ou la probabilité plus ou moins élevée que peut avoir une personne à la recherche d'un emploi* d'en trouver un".
- *La montée du chômage a apporté un deuxième sens à cette notion en intégrant dorénavant les critères d'embauche des employeurs. Ainsi, l'employabilité se définit comme étant "l'attractivité d'un individu aux yeux de l'employeur potentiel"*[3].



1 - Le travail et l'emploi, un contenu et un contenant / Michel Adam - La Rochelle : CARIF, 1997 Repères n°24, (Les cahiers d'IRIS) p. 25 ; Analyse des facteurs d'employabilité des bénéficiaires du revenu minimum d'insertion/Martine Roque, Jean-Bernard Chapelier - Poitiers, DRTEFP, 1994, p. 12

2 - Employabilité de crise et crise de l'employabilité / B. Gazier- 1989, p.50

3 - Représentation et employabilité en début de vie active /Ferrieux - Paris, 1992 (thèse de doctorat)

1. INTEGRER LE NOUVEAU SALARIE

Dans les différents moments que compte un parcours d'insertion, la phase d'intégration dans la SIAE constitue une période d'observation importante tant du point de vue de la personne que de la structure.
Observation du point de vue de la personne car elle assimile peu à peu le rôle et les fonctions de la structure, elle repère les différents interlocuteurs qui la suivront tout au long du parcours.
Observation du point de vue de la SIAE qui repère les forces et les faiblesses du salarié et découvre ses besoins en matière de qualification et de compétences professionnelles.

Cette première étape, qui peut durer de quelques semaines à trois mois selon les personnes et les structures, va être l'occasion de fixer les premiers objectifs à atteindre :

- objectif de découverte du fonctionnement de la SIAE, des services qu'elle peut rendre,
- objectif de découverte des postes de travail que la SIAE propose directement (entreprise d'insertion, régie de quartier, chantier d'insertion...) ou indirectement (association intermédiaire et entreprise de travail temporaire d'insertion).

1.1. La découverte du fonctionnement d'une entreprise

Après plusieurs années de chômage pour certains, la méconnaissance de l'entreprise et l'inexpérience pour d'autres, l'immersion dans le monde du travail devient une épreuve à part entière.

A la fois convoitée (besoin de trouver un emploi, d'obtenir le statut de salarié) et redoutée (se (re)mettre au travail), la mise en situation de travail semble revêtir, pour la personne qui la vit, la forme d'un rite initiatique : on lui présente les règles de fonctionnement de la structure, on lui donne quelques conseils pour l'aider à trouver sa place au sein de l'équipe de travail.

Le premier objectif est de réussir la mise au travail. Alors, on ne bouscule pas, on écoute. On laisse le temps à la personne de se stabiliser, de digérer les échecs qu'elle a pu rencontrer tout au long de son chemin de vie.
Cette période d'intégration est là pour retrouver progressivement un rythme de travail, rompre l'isolement qui caractérise souvent l'environnement des personnes en tissant des liens avec ses nouveaux collègues.

"Quand il arrive, le jour de son embauche, je lui présente globalement la structure, son fonctionnement, le rôle de chaque membre de l'équipe sans lui donner toutes les informations. Je reste général pour pouvoir susciter des questions. C'est volontaire de ma part, car ça lui laisse la liberté de poser des questions, d'aller vers les autres ; cela révèle également son intérêt à venir chez nous et à s'intégrer dans ce cadre nouveau. Cela va donc dépendre des personnes. Certains s'intègrent à l'équipe en deux jours, d'autres en deux mois, ça n'a pas d'importance, l'important est qu'il y ait une évolution".

Encadrant technique
d'une entreprise d'insertion

"Nous présentons toujours la mission aux salariés pour les rassurer. Il nous arrive parfois de les accompagner pour leur première mise à disposition".

Responsable
d'une association intermédiaire

L'immersion dans l'entreprise va être l'occasion pour la personne de mesurer ce que la SIAE peut lui apporter pour construire ses propres réponses tout au long de son parcours.

1.2. La découverte des postes de travail de la SIAE

a) Via la mise en situation de travail

Les SIAE vont choisir avec soin les premières mises en situation de travail, utiliser leurs diversités pour que le salarié découvre les différentes activités et acquiert une vision globale de la structure.

Les postes de travail sont divers d'une SIAE à l'autre car les secteurs d'activité qu'elles occupent sont eux-mêmes très différents : bâtiment, récupération-recyclage, espaces verts, nettoyage, services aux personnes, mission d'intérim auprès des entreprises locales...

Les conditions d'exercice des activités peuvent être également diversifiées au sein de la structure. En effet, le salarié peut être amené à travailler seul ou en équipe, avec différents collègues ou différents encadrants, dans des lieux différents sur des chantiers ou au domicile de particuliers.

Il peut aussi occuper plusieurs postes de travail par roulement dans les entreprises d'insertion ou par missions successives dans les associations intermédiaires ou les entreprises de travail temporaire d'insertion.

"Une fois que l'on est sur le chantier, et en fonction des caractéristiques du chantier, des tâches à réaliser, je fais mon possible pour que le nouveau salarié travaille avec moi ; même à côté de moi physiquement. Tout en travaillant, je l'observe et amène la discussion (...). Je lui pose aussi des questions sur le plan technique, sur ce qu'il a déjà fait ou déjà vu, (...) sur ses projets (...). Cette discussion permet d'avoir une information par les réponses qu'il donne et nous guide dans ce que l'on va mettre en place avec lui. Par exemple, s'il me dit qu'il a déjà peint, alors je lui confie une activité de peinture et l'on va vérifier ensemble quels sont ses acquis".

Encadrant technique
d'une entreprise d'insertion

Le rôle de l'encadrant technique dans la découverte du poste de travail

"Il s'agit de choisir avec soin le premier poste de travail que va occuper tel ou tel arrivant, pour que ce premier travail se réalise sous le signe de la réussite et non de l'échec que connaissent trop bien les personnes accueillies. Préciser tout d'abord l'objectif du travail à accomplir, son utilité, donc donner du sens à l'action. Montrer ensuite les gestes professionnels qui conduisent au bon résultat, donc prouver en acte que c'est possible. Puis guider avec doigté en étant ni trop présent et critique, ni trop absent et complaisant. Laisser tâtonner, expérimenter, mais inviter l'autre à regarder son travail et à le juger par lui-même... à s'auto-évaluer, donc à rectifier tout ce qui doit l'être et ce qui peut l'être sans attendre forcément l'avis (vécu parfois comme un verdict) de son encadrant.

Aider la personne à mettre en jeu ses capacités, sa confiance, à travailler sur les erreurs qui ne sont pas des fautes, déculpabiliser, discuter, écouter le découragement ou la déprime mais inlassablement encourager, avec une patience exigeante et un goût incurable pour le travail bien fait".

Administrateur
d'une entreprise d'insertion

b) Via la formation aux postes de travail

Certaines SIAE accompagnent cette phase d'immersion par des modules d'intégration aux différents postes de travail proposés. Positionnées sur des secteurs d'activité nécessitant des compétences spécifiques, elles assurent une formation aux techniques de base présentant les caractéristiques des différents postes de travail, les matériaux, les outils utilisés, les règles de sécurité ... Cet apprentissage des techniques et connaissances de base s'avère indispensable avant d'intégrer pleinement la personne sur le poste de travail, ceci pour des raisons de sécurité mais aussi pour vérifier la motivation du salarié et ses aptitudes sur ce poste.

"Nous mettons en place une étape préalable de découverte : il s'agit d'une phase où l'on découvre les personnes et pendant laquelle on réalise une pré-formation au métier d'agent de déchetterie, de façon à ce qu'ensuite, elles ne se retrouvent pas embauchées sur le poste d'agent de déchetterie sans savoir quoi faire. Cette phase nous permet aussi d'inventorier les problèmes rencontrés".

Responsable
d'une entreprise d'insertion

Toute la phase d'intégration a été marquée par l'observation des apports et des échanges mutuels qui peuvent exister entre le salarié et la SIAE.

2. RENDRE LE TRAVAIL FORMATEUR

Le parcours d'insertion qui s'est esquissé dans un premier temps sous le signe de l'intégration du salarié par la mise en situation de travail et la fixation des premiers objectifs, va pouvoir s'organiser et s'étoffer, en visant la requalification professionnelle du salarié, et en fixant de nouveaux objectifs dans le but d'aboutir à terme à la construction par le salarié de son projet professionnel.

L'engagement mutuel défini entre la structure et le salarié se concrétise tout au long du parcours, par la fixation d'une succession d'objectifs partagés, formalisés ou non par un écrit, mais toujours exprimés.

"La notion de travail par objectif est importante. L'intérêt du contrat d'objectif est qu'il permet de nommer le type de parcours que le salarié va réaliser dans la SIAE. Et nous, nous nommons les moyens que nous sommes en mesure de lui proposer. Il s'agit d'un engagement mutuel défini, avec une échéance puisque nous nous fixons des étapes".

Responsable
d'un regroupement de structures

2.1. Utiliser la dimension technique du travail

Le parcours d'insertion s'inscrit dans une logique de trajectoire vers l'emploi. C'est dans un cadre bien défini que les personnes vont pouvoir progressivement retrouver des repères, des réflexes professionnels.

Ces repères, donnés par la structure et acceptés par la personne, apparaissent indispensables pour qu'elle parvienne à réactiver, à valoriser puis à développer ses compétences professionnelles.

a) Partir du travail à réaliser...

En fonction de la production à réaliser par la SIAE, le cadre de travail va systématiquement être présenté et explicité au salarié. Pour chacune des mises en situation de travail proposées, les SIAE vont, à partir des contraintes de production, définir avec la personne des **objectifs palpables et réalisables**.

LE TRAVAIL PAR OBJECTIF AU CŒUR DE LA DYNAMIQUE DE REQUALIFICATION

A CHAQUE PERSONNE, UNE SITUATION ...

La nécessité d'acquérir des droits pour entrer en formation → *Poursuivre son parcours pour maintenir la dynamique*

Le souhait de faire reconnaître ses compétences, notamment lorsqu'elles ont été construites dans un cadre extra-professionnel → *Reconnaître les compétences acquises de façon empirique*

Un besoin d'acquérir une expérience professionnelle après sa formation "initiale" → *Transformer ses connaissances en compétences professionnelles puis les valider*

Une rupture familiale, un divorce, un décès, un accident financier appelant une réponse rapide → *Trouver une alternative (via le travail/emploi) à la situation difficile pour rebondir ensuite, si possible*

Le besoin de retrouver un rythme de travail, une rapidité d'exécution, d'actualiser ses compétences → *Réactiver, actualiser et compléter des compétences*

Une maladie professionnelle, un accident du travail qui oblige à se reconvertir, à choisir un nouveau projet professionnel → *Exploiter de nouvelles situations de travail pour définir un projet professionnel*

Une interruption de son activité professionnelle pendant une longue période → *Découvrir ou redécouvrir ses aptitudes, ses compétences pour définir un projet professionnel*

... ET DES OBJECTIFS INDIVIDUELS

En association intermédiaire et en entreprise de travail temporaire d'insertion, l'efficacité de la mise à disposition d'un salarié commence par une bonne prise de commande. Précise, elle permet de mesurer la complexité des travaux et de définir le profil de la personne qui sera en capacité de les réaliser.

La prise de commande dans une ETTI

"Lors d'une mission d'intérim, on demande au client de définir le plus précisément possible la nature des tâches, le contexte de la mission, les conditions de travail, la qualification demandée... On précise les résultats à atteindre.
On décrit la tâche à la personne, le résultat et la qualité à atteindre et on lui demande si elle se sent apte à la réaliser. On précise au salarié qu'il a le droit d'arrêter la mission si les conditions de travail définies ne sont pas respectées.
Cet échange avec la personne en amont de la mise à disposition est un moyen de nommer les enjeux, de préciser et de retracer les engagements dans le contrat. Ce contrat verbal permet à la personne de se situer.
Le contrat de travail reprend les éléments négociés : la définition de la tâche, le niveau de qualification, le temps de réalisation, la période de souplesse".

INTERIM ADRESSE, Charente
entreprise de travail temporaire d'insertion

En entreprise d'insertion, en régie de quartier ou en chantier d'insertion, c'est l'encadrant technique[1] qui, en tant que responsable des objectifs de production et d'apprentissage, choisit et adapte les situations de travail.

1 - Le chef d'équipe, chef de chantier, mais dans tous les cas tuteur.

"Sur un chantier, l'activité se décompose en plusieurs tâches. Je connais les tâches que tel ou tel salarié est capable de réaliser pour progresser sans pénaliser la production (…). En fonction des objectifs de réalisation du chantier et de la capacité de l'équipe à les atteindre, je vais répartir individuellement les tâches et fixer des objectifs de production atteignables par l'équipe".

Encadrant technique
d'une entreprise d'insertion

Cette définition précise du travail à réaliser permet de fixer des objectifs opérationnels partagés par la structure et la personne.
Ainsi déterminés, ils donnent la possibilité à la personne de se représenter la tâche à accomplir et d'appréhender le résultat à atteindre dans la production. La structure, de son côté limite l'échec de la mise en situation de travail, préjudiciable à la dynamique de la personne comme à l'exécution de la commande économique.

b) ... pour favoriser l'apprentissage

La SIAE essaie de concilier les objectifs d'apprentissage de chaque salarié et les objectifs de production de la structure. Elle construit et met en œuvre une "formation-production" individualisée qui consiste à organiser et à aménager le travail pour transformer la situation de production en situation d'apprentissage et ce, tout en étant garant de la qualité et des délais de la production.

La formation en situation de travail vise donc à se servir de la production pour faciliter l'acquisition des savoir-faire nécessaires à l'exercice d'un métier.

Organisées dans le temps, les mises en situation de travail favorisent l'apprentissage, le ré-appren-

tissage puis le perfectionnement des compétences techniques mises en œuvre dans un métier.

Dans son activité quotidienne, le salarié :
- (re)découvre et perfectionne ses gestes professionnels,
- intègre progressivement les risques physiques liés à l'activité exercée et assimile les règles de sécurité indispensables dans le travail,
- apprend à choisir les outils les mieux adaptés, à les utiliser, à les entretenir,
- retrouve un rythme de travail, une cadence de production,
- maîtrise les méthodes et le processus de production pour pouvoir s'organiser progressivement…

c) Une démarche pédagogique

La réalisation concrète d'un travail permet au salarié d'utiliser et de construire des compétences dans une situation donnée. Cela ne signifie pas pour autant qu'il sera capable d'utiliser les mêmes techniques dans d'autres circonstances.

Pour aider ses salariés à transférer leurs compétences d'une situation de travail à une autre et à visualiser leur apprentissage, certaines SIAE mettent en place une organisation du travail et des moyens adaptés : inventaire des postes de travail, des tâches, fiches de polyvalence, cahiers d'objectifs opérationnels, entretiens, encadrement.

Ces "outils" sont utilisés par les structures pour aider le salarié à organiser et à structurer son travail, lui permettre de compléter et de formaliser l'apprentissage sur le tas, d'apprendre à transférer ses compétences.

Les guides d'activités d'ENVIE 16

Dans chaque poste de travail, le chef d'équipe passe entre 1h et 2h par jour avec chaque opérateur pour lui apprendre directement les techniques d'intervention et de reconditionnement des appareils électroménagers.
Il s'appuie sur les guides d'activités. Il en existe quatre : la sécurité électrique, le "froid", le "lavage", la "cuisson".
Ces guides ont pour but :
- *de permettre aux salariés d'acquérir de compétences techniques de base et une méthode de travail,*
- *de les entraîner dans une dynamique de formation,*
- *d'éclairer leur apprentissage en situation de travail.*

ENVIE 16,
entreprise d'insertion, Charente

– Utiliser la variété des situations de travail

Lorsque les activités économiques supports sont diversifiées, les SIAE utilisent cette variété des mises en situation de travail pour que leurs salariés développent une certaine polyvalence sur le métier et une adaptabilité de plus en plus recherchée par les entreprises.

En amenant les salariés à changer de poste, de lieu, d'activité, d'équipe de travail, les SIAE les obligent à ne pas s'enfermer dans des habitudes et à rester dans une dynamique de formation.

Les salariés découvrent en outre des conditions de travail variées et les différentes facettes d'un métier, d'une activité, qu'ils pourront être amenés à exercer à leur départ de la structure.

L'entreprise de travail temporaire d'insertion et l'association intermédiaire sont les SIAE qui permettent de travailler plus particulièrement cet aspect dans un cadre pluri-entreprises.

– Les référentiels d'activités

Ils définissent précisément les tâches à accomplir dans une situation de travail déterminée. Ils servent de base objective au salarié pour évaluer ses compétences au regard des objectifs déterminés.

– Les fiches d'objectifs opérationnels

Elles décrivent les situations de travail. Les fiches techniques qui présentent le matériel, les conditions de travail constituent des repères professionnels en précisant, structurant et renforçant les engagements respectifs.

– Un accompagnement dans le travail

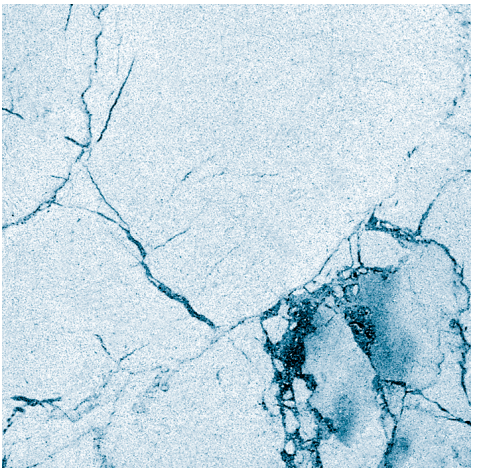
L'encadrant technique est la personne qui passe le plus de temps avec les salariés dans le cadre de la production. Il gère les conditions favorables à l'apprentissage pour chacun des salariés.
Son rôle consiste notamment à :

- traduire les objectifs de production en objectifs pédagogiques,
- apprendre les gestes à accomplir en prenant le temps de les montrer, de les expliquer pour que le salarié les reproduise à son tour,
- évaluer les séquences de formation en situation de travail,
- susciter la motivation des salariés,
- identifier leurs besoins et leurs souhaits de formation,
- aider les personnes à mettre en œuvre leurs capacités, à retrouver confiance,
- les amener à travailler sur leurs erreurs, à progresser.

2.2. Utiliser la dimension socialisante du travail

Au delà des compétences techniques, l'occupation d'un emploi en entreprise implique que le salarié réponde aux exigences sociales du travail, de l'entreprise et de sa culture. C'est la dimension socialisante du travail qui touche au comportement, au savoir-être de la personne.

En SIAE, on prend le temps de présenter et d'expliquer les règles aux salariés, ce qui n'est pas le cas dans l'entreprise ordinaire. Elles font parfois l'objet d'un but à atteindre pour la personne, l'objectif étant de l'amener à réintégrer progressivement les "normes" de fonctionnement de l'entreprise.



FICHE D'OBJECTIFS OPERATIONNELS DES ATELIERS DU BOCAGE

La personne sera capable de monter une palette

LE TRAVAIL		LE RESULTAT	
la situation d'observation (les conditions de départ, le contexte)	**les comportements observables** (les actions à faire)	**les critères d'évaluation de la réussite** (éléments qualitatifs)	**le niveau de performance visé** (éléments quantitatifs)
• les plots et les planches sont calibrés au préalable • les machines et outils sont fournis • la palette est de type st, nc.	• bien disposer les plots, les planches • distribuer les planches • montage de l'équerre • fixer chaque assemblage par trois pointes • contrôler son travail	• la palette est d'équerre • pas d'affleurement de pointe • distribution régulière des planches • les trois pointes sont bien disposées en triangle	• 20 à 100 palettes par jour selon les personnes • nombre de défauts acceptables : pas plus de 5% • avec ou sans l'aide d'une fiche technique, selon les cas

Formulation de l'objectif visé

La personne sera capable de monter 50 palettes dans la journée
avec moins de 5% de défauts inacceptables ;
les machines et les outils sont fournis ;
les défauts inacceptables sont connus de la personne.

Ateliers du Bocage, entreprise d'insertion, Deux-Sèvres

a) Se conformer aux différentes contraintes de l'entreprise

Pour permettre aux salariés de reprendre un rythme, d'intégrer les notions fondamentales de l'emploi (respect des horaires, des consignes, d'un emploi du temps ou d'un planning de plusieurs semaines), certaines structures aménagent une durée progressive de travail, laissant ainsi le temps au salarié de s'organiser.

"Dans le cadre de l'activité de nettoyage de notre entreprise d'insertion, nous employons une majorité de femmes. Lorsqu'elles arrivent, elles travaillent sur un contrat à temps partiel. Elles disposent ainsi de temps pour réorganiser progressivement leur vie de famille. Ensuite, nous leur faisons des propositions de travail complémentaires chaque fois que nous estimons qu'elles sont prêtes à augmenter leur volume de travail".

Responsable
d'une entreprise d'insertion

"A la première mission, on envoie les personnes dans les organismes déjà sensibilisés à notre action. On fait attention à cela de manière à les mettre en confiance dans un environnement qui leur correspond. On teste les personnes sur des petites missions pour repérer leurs compétences. On ne les mets pas tout de suite en entreprise car même si elles sont motivées et de bonne volonté, elles n'ont pas toujours le "vernis" nécessaire".

Responsable
d'une association intermédiaire

b) Vivre des relations humaines dans le cadre professionnel

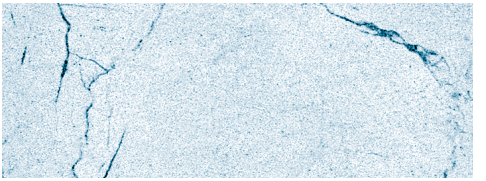
La SIAE se sert du travail pour que les personnes développent leur capacité à communiquer, à s'intégrer. Ces objectifs sont concrètement traduits dans les mises en situation de travail et les activités proposées.

La SIAE devient ainsi le lieu de restauration des liens sociaux où les personnes, d'horizons différents, apprennent à se côtoyer, à cohabiter, à communiquer et à coopérer les unes avec les autres.

L'accompagnateur socioprofessionnel, l'encadrant technique sont à l'écoute des salariés, prêts à expliciter les règles de savoir-être, les contraintes et les exigences du travail en équipe, à rappeler les devoirs comme les droits de chacun.

"Lorsqu'au bout d'un mois, une personne ne parle pas, qu'elle est introvertie, qu'elle reste isolée, nous l'encourageons à travailler en équipe".

Encadrant technique
d'une entreprise d'insertion



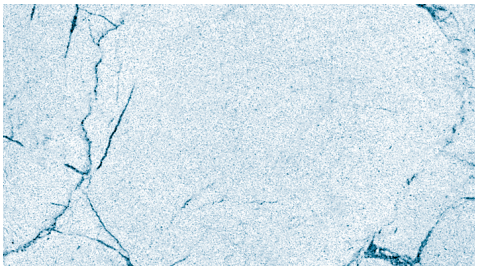
3. RENOUER AVEC LA FORMATION

La mise en situation de travail peut aussi démontrer par elle-même au salarié l'intérêt de se former.
L'expérience et le savoir-faire demeurent des atouts maîtres pour optimiser ses chances d'accès à l'emploi.
Les entreprises ont besoin de personnes adaptées aux postes de travail, tels qu'elles les proposent. Le parcours réalisé en SIAE suffit souvent à obtenir ces résultats. Cependant, il est parfois nécessaire d'inciter les personnes à suivre une formation complémentaire.

La formation, une solution pour répondre simultanément aux besoins de ses salariés et de ses clients

"L'emploi sur Loudun et sa région a subi de profondes mutations aux cours des dix dernières années. Les industries comme la mécanique productique, la métallurgie et la transformation de métaux, le BTP se sont développées et restent créatrices d'emplois.
En démarchant les entreprises du Loudunais, nous nous sommes aperçus rapidement de la difficulté pour les employeurs de trouver une main-d'œuvre qualifiée sur les emplois qu'ils proposaient (maçon, couvreur, plombier-chauffagiste, chaudronnier, soudeur, serrurier/métallier, opérateur régleur, conducteur d'installation). C'est sur ces emplois que les besoins sont réels et qu'il faut faire porter l'effort de formation.
Parallèlement, nous rencontrons des difficultés à placer les demandeurs d'emploi de notre structure sur les missions d'intérim proposées par ces entreprises. C'est à partir de ce constat que nous avons décidé de mettre en place un dispositif de formation qualifiante.
En 1999, nous avons mis en place une formation technique "initiation au soudage MAG" avec l'ASFO86.
En janvier, nous avons pris contact avec 21 personnes pour valider la motivation des candidats, définir ensemble le projet professionnel et tenir compte de la situation individuelle de chacun, des difficultés à résoudre. A l'issue de cette information, un rendez-vous a été pris avec 5 personnes, 3 d'entre elles ont été retenues pour suivre la formation qui se déroulait en mai et juin. Les trois participants ont obtenu la qualification de "soudage MAG ". A l'issue de leur formation, ils ont directement été mis à disposition en entreprise.
Le résultat est positif car les personnes satisfont au travail qui correspond à la qualification qu'elles ont obtenue :
• Bruno, en mission d'intérim pendant 1 mois est maintenant en CDD dans la même entreprise,
• David, placé d'abord en intérim est maintenant en CDD dans une autre entreprise,
• Samuel s'est vu proposé un CDI après sa période d'intérim.
A la demande des entreprises, nous mettons en place une nouvelle formation soudure. La prochaine information collective concernera
une vingtaine de personnes. Nous espérons former ainsi 10 personnes au cours de l'année 2000".

EURL Loudun Interim,
entreprise de travail temporaire d'insertion, Vienne



3.1. Développer ses savoirs de base

Pour permettre au salarié de développer ses savoirs de base, des formations de remise à niveau sont proposées par les structures, en partenariat avec un ou plusieurs organismes. Pour l'un, il s'agira de se remettre à niveau afin de préparer une qualification ou un diplôme au métier qu'il souhaite exercer ; pour

l'autre, il s'agira d'être plus autonome dans son travail ou dans sa vie quotidienne en apprenant ou réapprenant à lire ou à écrire…

"Les personnes s'engagent dans une formation de remise à niveau pour des raisons différentes. Lorsqu'elles ont le projet d'entrer en formation qualifiante et qu'elles n'ont pas le niveau requis à l'issue d'un test d'entrée en formation AFPA, l'entreprise d'insertion leur permet d'enclencher une remise à niveau afin d'accéder ultérieurement à la formation qualifiante. On remet sur les rails les personnes qui ont un projet déterminé. Dans ce cas, la remise à niveau est une sorte de passage obligé pour la réalisation de leur projet professionnel.
D'autres salariés s'engagent dans une remise à niveau pour mieux s'exprimer, mieux maîtriser l'écrit. C'est un moyen d'insertion sociale. Elle permet aux personnes de mieux parler, de lire et de comprendre les consignes qui leur sont communiquées, d'aider leurs enfants dans le cadre de leur scolarité, d'avoir plus de facilité à rechercher un emploi".

Accompagnatrice socioprofessionnelle d'une entreprise d'insertion

3.2. Perfectionner ses savoir-faire techniques

a) via une formation en lien avec le métier support de la SIAE

Pour compléter les compétences construites en situation de travail, certaines SIAE réalisent, seules ou avec des partenaires (organismes de formation, entreprises), des apports formalisés. Les objectifs de ces actions de formation sont guidés par les besoins de compétences requis dans le cadre de la production.
La formation vise alors à préparer les salariés au travail à réaliser. Elle contribue également à conceptualiser une pratique que le salarié a expérimentée, à l'enrichir et à la perfectionner.

"En association intermédiaire, nous n'avons pas de tuteur. Ce sont les exploitants agricoles, nos clients, qui, dans un premier temps se sont interrogés avec nous sur les possibilités de former les personnes. Nous avons mis en place une formation à la taille de la vigne, et cette formation technique est prolongée auprès de ces tuteurs qui acceptent d'accueillir les salariés pendant un certain temps".

Responsable d'une association intermédiaire

b) via l'entreprise pour une formation sur mesure

Limitée à ses domaines d'activités, la SIAE ne peut fournir à ses salariés que les compétences liées aux postes correspondants à ces domaines. C'est pourquoi le salarié et la structure s'emploient à rechercher à l'extérieur des solutions adéquates qui permettront au salarié de s'acheminer vers la réalisation de son projet.

L'entreprise offre un champ d'apprentissage qui peut, comme en SIAE, être aménagé en vue de permettre au salarié de développer ses compétences sur le métier qu'il souhaite exercer.

Un partenariat entreprise d'insertion/entreprise pour la formation des salariés en insertion

VAPEUR EXPRESS est une entreprise d'insertion dont les activités économiques supports sont le repassage du linge des particuliers, la revalorisation et la vente des textiles d'occasion.

L'expérience de travail a permis à une des salariés de réactiver ses compétences dans le métier de vendeuse qu'elle pratiquait avant de connaître une longue période de chômage. Elle souhaite exercer à nouveau ce métier et se spécialiser dans la vente de textile.

Une convention de partenariat/formation entre VAPEUR EXPRESS et le magasin CARREFOUR permettra le détachement de salariés pour qu'ils réalisent un stage de formation en entreprise.

Un jour par semaine, et ce pendant une durée de 3 à 6 mois, la personne sera formée en situation de travail, sur les techniques commerciales utilisées chez CARREFOUR, sous la tutelle du chef de rayon textile.

Les tâches enseignées ainsi que les étapes de l'apprentissage sont définies conjointement entre l'encadrement de VAPEUR EXPRESS et le tuteur de CARREFOUR, sur la base d'un référentiel interne à CARREFOUR.

Tout au long de la formation du salarié, des rencontres régulières ont lieu entre VAPEUR EXPRESS et CARREFOUR afin d'évaluer la progression de la personne et d'effectuer le suivi du partenariat.

La formation de la personne fait l'objet d'un certificat de compétences signé par les deux partenaires, listant les niveaux obtenus pour les différentes tâches définies dans le référentiel. Outre l'intérêt que ce document représente pour s'assurer des savoir-faire acquis, il est un réel atout pour le salarié pour sa future recherche d'emploi. Il permet également au magasin CARREFOUR de repérer, en cas de besoin, ses éventuels futurs salariés, des salariés qu'il aura lui-même formés.

VAPEUR EXPRESS,
entreprise d'insertion, Deux-Sèvres

Il n'existe pas de voie unique pour permettre aux salariés de redevenir "employables".

La réussite de ces ré-apprentissages réside principalement dans l'articulation des moyens mis à la disposition des salariés. Ces moyens se mobilisent, s'aménagent et se coordonnent en fonction des besoins que le travail et l'accompagnement contribuent à faire émerger. Adaptés et réajustés en permanence, ils permettent à la personne de modeler et de construire son parcours socioprofessionnel dans une dynamique qui lui est propre ; à la SIAE d'accompagner cette construction.

D. REDYNAMISER

Au-delà de la requalification professionnelle, les SIAE s'emploient à redynamiser les personnes : elles leur permettent de passer d'une situation assignée par les circonstances à une attitude volontaire, fondée sur leur responsabilité et leur autonomie. Elles constituent un espace où l'on accompagne chacun dans la reconstruction d'une identité à la fois sociale et professionnelle.

Certaines SIAE ont choisi d'employer des accompagnateurs socioprofessionnels pour effectuer ce travail de redynamisation sociale alors que d'autres préfèrent externaliser l'accompagnement en misant plus sur le réseau associatif et institutionnel environnant. L'orientation choisie dépend essentiellement des financements dont dispose la SIAE.

Cependant, qu'il soit interne à la structure ou réalisé par des partenaires, le travail d'accompagnement consiste à utiliser les mesures

et dispositifs existants, à favoriser les complémentarités entre les organismes ayant compétence à résoudre des problèmes psychologiques, de logement, de santé…

Au sein des SIAE, le rôle de l'accompagnateur socioprofessionnel est de repérer les freins qui empêchent la personne de réintégrer le marché de l'emploi tout en s'appuyant sur le potentiel et la motivation de celle-ci à prendre son destin en main ; c'est aussi l'aider à se situer dans le dédale des mesures, des dispositifs et des institutions pour l'amener progressivement à faire valoir ses droits de citoyen ; c'est finalement intégrer le salarié dans une dynamique de groupe utilisée comme moteur de sa propre motivation et de sa créativité.

1. RESTAURER UNE IMAGE POSITIVE DE SOI

Les galères vécues, les échecs répétés conduisent le plus souvent la personne en difficulté d'accès à l'emploi à se définir sous l'angle des difficultés qu'elle vit. Avec le temps, ces difficultés finissent véritablement par être créatrices d'identité pour elle : ses ressources personnelles, ses atouts, ses potentialités restent enfouis et n'ont plus l'occasion de s'exprimer.

"La situation classique que nous rencontrons en association intermédiaire, c'est la personne qui a une compétence mais qui l'a oubliée, qui a eu un métier, qui l'a exercé longtemps, qui ne le sait plus, qui n'a plus confiance, qui ne sait plus se vendre, qui ne sait plus se rendre au boulot, qui ne sait plus s'y comporter. On est là pour lui redonner confiance et la remotiver au travail".

Responsable d'une association intermédiaire

Dans ces conditions, les choix personnels ne peuvent émerger. De son côté, la SIAE ne peut demander à la personne de s'impliquer dans la construction d'un projet ou d'être en capacité d'envisager l'avenir sous un autre jour tant qu'elle porte sur elle cette image négative.

1.1. L'importance de la relation entre la SIAE et la personne

Inverser le courant pour redonner une image positive à la personne est un travail difficile qui demande des qualités d'écoute, de compréhension, de disponibilité.

Pour aider la personne à construire une image positive d'elle-même, l'accompagnant va nouer avec l'accompagné une relation de confiance qui se fonde sur l'idée que tout individu peut connaître un jour des situations fragilisantes le conduisant peu à peu vers l'exclusion.

Le fait de partager les mêmes difficultés face à l'emploi que les autres salariés en insertion, de ressentir l'intérêt que porte les permanents à sa propre progression provoque une communauté de situation propice à une action de remobilisation sociale et professionnelle.

"La confiance s'établit petit à petit. On garantit la confidentialité. La personne se rend compte qu'on est là pour l'aider et l'accompagner dans ses démarches et non pas pour la juger".

"Les salariés n'ont pas d'a priori vis-à-vis de leur collègue de travail, chacun prend l'autre tel qu'il est même s'il existe comme dans toute entreprise des désaccords entre salariés".

Accompagnatrice socioprofessionnelle d'une entreprise d'insertion

Une relation fondée sur une communauté de situation

"Le lien social ne s'enracine pas dans une communauté d'origine (ethnique, religieuse, sociale) mais dans une communauté de situation (association de chômeurs, entreprise d'insertion, association de quartier...) [...] La représentation sociale qui sous-tend l'accompagnement est celle-ci : les individus sont plus ou moins fragiles face aux facteurs d'exclusion qui peuvent potentiellement atteindre n'importe qui. Dans ce cadre l'accompagnant est quelqu'un qui, pour différentes raisons, est moins fragile que l'accompagné, mais qui a en commun avec l'accompagné de partager les mêmes risques ("nous sommes tous des chômeurs en puissance...").
Les déterminismes sociaux, lorsqu'ils sont évoqués, sont d'abord analysés comme des cumuls de situations fragilisantes, avant d'être interprétés comme le résultat de l'appartenance à des groupes sociaux spécifiques".

Accompagnement social et insertion
UNIOPSS - Paris : Syros,
1995 - p 65 et 66

"*Le travail de groupe réalisé a favorisé une reconnaissance mutuelle entre les gens, notamment entre ceux qui n'étaient pas très éloignés de l'emploi et ceux qui étaient au chômage depuis plus de temps et qui n'avaient pas de qualification. Ils ont constaté qu'ils avaient les mêmes préoccupations et qu'ils n'étaient pas différents les uns des autres*".

Accompagnatrice socioprofessionnelle
d'une association intermédiaire

1.2. La résolution des problèmes connexes

Accompagner une personne vers le marché de l'emploi, ce n'est pas seulement l'aider à construire un projet professionnel et développer ses compétences techniques mais c'est aussi résoudre avec elle et à sa demande des problèmes connexes qui peuvent être des besoins vitaux comme se loger, se soigner, accéder à ses droits.
Sans la résolution de ces difficultés, la remise au travail risque d'être à nouveau un échec parce que les multiples dimensions de l'insertion n'auront pas été appréhendées. Grâce à l'emploi retrouvé et au revenu qu'il procure, la personne entre dans une démarche de résolution des problèmes qui constituaient autant de freins à son insertion professionnelle.

"*On comprend qu'une personne ne réussisse pas une mission ou qu'elle ne se présente pas. On ne sanctionne pas. On donne des chances si la personne est motivée et si elle vient en entretien. C'est l'occasion de mettre à jour un problème d'illétrisme, une difficulté face à la hiérarchie*".

Responsable
d'une association intermédiaire

Vis-à-vis de l'extérieur, l'information simple sur le rôle et les fonctions de chaque administration et institution que la personne est amenée à rencontrer lui permet d'avancer un peu plus dans le déchiffrage de son environnement et rend plus lisible le monde dans lequel elle évolue.
Le travail en partenariat et l'ancrage de la SIAE dans un réseau local regroupant des organismes sensibilisés au secteur de l'insertion par l'activité économique, permettent de fournir des réponses adaptées aux besoins des personnes et de faire avancer certains dossiers.

a) La santé

Certaines personnes présentent des problématiques médicales souvent liées à leur histoire de vie, à leur activité professionnelle passée ou à de longues périodes sans activité.

"Nous ne pouvons répondre que partiellement, n'étant pas médecins, nous n'interrogeons pas les gens. Cependant, ceux-ci peuvent nous confier leurs problèmes de santé, ils nous parlent facilement d'un problème de dos, d'une intervention chirurgicale, d'un accident ; en bref, de tout accident ou maladie invalidante qui limite leurs possibilités professionnelles. Par contre, nous pouvons déceler des problèmes de carences (alimentaires, mauvaises conditions de vie). Une santé négligée est un frein à la recherche d'emploi et un danger pour les personnes et leur famille (éducation sanitaire défectueuse) et constitue un réel problème social".

Responsable
d'une association intermédiaire

Les associations intermédiaires de la Vienne se regroupent pour embaucher un médecin

Les associations intermédiaires de la Vienne ont créé, en collaboration avec la DDTEFP, un groupement d'employeurs pour salarier un médecin à mi-temps.
Tout en offrant aux structures un système de visites moins coûteux et plus souple, cette solution est aussi le moyen de proposer un suivi médical adapté aux besoins et difficultés que rencontrent les salariés en insertion.
D'autres perspectives, qui dépassent l'obligation légale de visite médicale, sont d'ores et déjà envisagées par les associations intermédiaires :

- *la vérification de l'aptitude générale au travail et non pas seulement au poste,*
- *la formation des salariés à la prévention des risques (postures, ports de charge...),*
- *des informations collectives sur les possibilités de soins (dentaires, ophtalmologiques...) et leur financement, sur les organismes proposant des services médicaux...*

N'étant pas suivies sur le plan médical avant leur entrée dans une structure d'insertion, certaines personnes manquent d'informations sur la santé et leur droit aux soins.
Des actions de prévention sont parfois mises en place en partenariat avec les Caisses Primaires d'Assurance Maladie ou les Mutualités Sociales Agricoles.

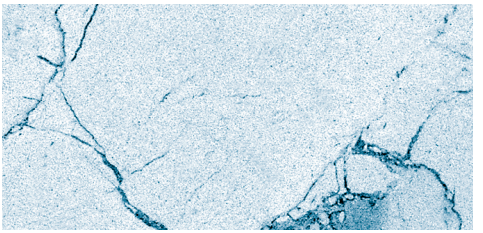
"Nous avons organisé des visites préventives (analyse de sang, questionnaire médical…) au plus près des gens (chef-lieu de canton) qui leur donnaient droit au vu des résultats à une visite médicale gratuite chez le médecin de leur choix. C'est un succès depuis trois ans. Les médecins locaux prennent le temps d'accueillir, d'écouter les personnes souvent éloignées des systèmes de soin".

Accompagnatrice socioprofessionnelle
d'une association intermédiaire

b) Le logement

Certaines personnes en insertion ont de faibles revenus (la source de revenu principale étant souvent le RMI et dans une moindre mesure les allocations de chômage), ou ne peuvent justifier de revenus réguliers. L'emploi et l'accompagnement en SIAE est souvent l'occasion pour les salariés hébergés dans leur famille, dans un foyer, dans un CHRS d'accéder à des logements décents ou autonomes.

Le rôle de l'accompagnateur socioprofessionnel ne sera pas d'engager les démarches à la place de la personne pour trouver un logement, mais de faire le lien avec son réseau de partenaires notamment lorsque le salarié méconnaît le rôle et le champ de compétences des organismes concernés.



Le partenariat entre l'entreprise d'insertion TRI PLUS et le collectif Poitevin pour le logement (CPL)

Le CPL a été créé en 1992 à l'initiative de 5 associations de Poitiers intervenant dans la recherche de logements pour des personnes en difficulté. Le CPL a pour objet de favoriser l'accès ou le maintien dans un logement décent du parc locatif privé des personnes en situation de précarité. Les prestations du CPL sont diverses et adaptées à l'évolution de la réglementation et de la conjoncture économique et sociale liées au logement. Ainsi, le CPL propose un parc de logements en sous-location qui permet à des familles démunies d'accéder à un logement dont le loyer a été négocié à la baisse et également la possibilité de loger des personnes qui ne pourraient pas accéder à la location directe sans étape préalable.

François - Né en 1974 - Demandeur d'emploi longue durée - Sans qualification professionnelle - Suivi par la Mission locale d'insertion - Pas de moyen de locomotion - Pas de logement personnel.

"François réside avec son amie chez ses parents ; il vient à TRI PLUS en mobylette (location de l'atelier MOB). Très rapidement, François nous fait part de son souhait de quitter le domicile familial (beau-père alcoolique et violent). Notre partenariat avec le Collectif Poitevin pour le Logement nous permet de lui procurer un logement de 20 m² environ (chambre - douche - WC). L'accompagnatrice du CPL s'assure du paiement régulier du loyer et du bon comportement des locataires. Mais très vite, ce logement s'avère trop exigu.
Pendant 8 mois, François est très assidu à son travail, il effectuera des heures complémentaires. En mars 1998, une absence de 45 heures est relevée (déprime liée à l'exiguïté du logement).

Nous accompagnons François et son amie dans leurs démarches pour obtenir un appartement plus grand. Un dossier est déposé à l'OPARC de Buxerolles. Plusieurs rendez-vous permettront de faire avancer le dossier.
Au mois de mai 1998, un appartement F2 lui est attribué à Bellejouanne. A partir de cette date, François équipera son logement de mobiliers récupérés à TRI PLUS".

TRI PLUS,
entreprise d'insertion, Vienne

c) Les difficultés financières

Vivant dans une insécurité matérielle persistante, certaines personnes ont des difficultés financières importantes et ne peuvent plus faire face à leurs dettes ou à une dépense imprévue. Lorsque les remboursements deviennent si importants qu'ils consomment la presque totalité du revenu, cela peut avoir pour effet une démotivation et une démobilisation forte de la personne.

Face à ce genre de situation, l'accompagnateur socioprofessionnel conseille le salarié et le soutient dans ses démarches afin de négocier avec les banques un échelonnement des dettes ou obtenir une aide financière qui lui permettra, par exemple, d'acheter une voiture.

"Lorsque les personnes doivent payer des dettes (électricité, téléphone, taxe d'habitation…), je vais chez l'huissier avec elles pour négocier un paiement échelonné. L'accompagnateur sert de médiateur. Lorsque l'on est présent, l'interlocuteur s'aperçoit que les personnes sont accompagnées dans leurs démarches ; une autre relation s'instaure.

Lorsqu'elles sont dans le dispositif RMI, j'essaie de rétablir leurs droits. Souvent, elles ne les connaissent pas, elles n'ont pas signalé leur situation de bénéficiaire du RMI. Par exemple, une personne au RMI n'a pas à payer de taxe d'habitation".

Accompagnatrice socioprofessionnelle
d'une entreprise d'insertion

1.3. La mobilisation des ressources personnelles dans le cadre professionnel

La mise en situation de travail reste le support principal de reconstruction des personnes. Elle est utilisée par les SIAE pour faire émerger chez elles leurs potentialités, leur créativité, leurs goûts pour telle ou telle activité, leur capacité d'initiative….

Cependant, d'autres techniques de développement personnel sont également mises en œuvre pour aider les personnes à intégrer une image positive d'elle-même.
Certaines se focalisent sur le projet professionnel, d'autres sur la sphère personnelle de l'individu. Le rôle de l'accompagnateur est alors d'aider les personnes à prendre conscience de leurs aptitudes.

Les SIAE centrent davantage ces techniques de développement personnel vers l'orientation et la définition d'un projet professionnel. Pour cela, elles s'appuient sur un réseau de partenaires tels que l'ANPE, l'AFPA, les CIBC, les PLIE …

L'atout des SIAE est de donner un espace dans lequel peuvent s'exprimer les choix de la personne parce qu'elle est prise en compte, écoutée et valorisée par l'accompagnateur et que tous les moyens sont mis en œuvre pour faire émerger ses choix et les concrétiser.

2. UTILISER LA DYNAMIQUE COLLECTIVE

En s'appuyant sur la communauté de situations partagées par l'ensemble des salariés en insertion, les SIAE utilisent la dynamique collective pour les inciter à se remobiliser.
Les élections de représentants du personnel, les ateliers de recherche d'emploi ou l'animation d'activités extra-professionnelles en constituent trois exemples parmi les formes variées que peuvent revêtir les actions collectives mises en œuvre au sein des SIAE.

Le comité d'entreprise des Ateliers du Bocage

Né d'une obligation légale, le comité d'entreprise (CE) ne concernait que l'entreprise d'insertion "ATELIERS DU BOCAGE". Pourtant, les autres structures liées à l'EI ont rapidement été associées à cette démarche. Ainsi, le CE représente à la fois les ATELIERS DU BOCAGE, les chantiers d'insertion CHANTIERS PEUPINS et la Communauté EMMAÜS PEUPINS. Créés en 1997, c'était l'occasion de rapprocher les personnes des différents sites et des différentes structures. Il y avait une volonté affichée que tout le monde soit représenté, toutes les catégories sociales, tous les types de contrat, tous les secteurs d'activité, les salariés et les encadrants.

Dans un premier temps, l'activité était limitée aux colis de Noël. Puis avec les réélections et une meilleure information sur l'objet du CE, les réunions ont repris une fois par mois.

Les personnes en insertion élues au CE s'impliquent bien. Cela a permis à certaines d'émettre des revendications et de les faire remonter à la direction.

Des thèmes se développent en sous-commissions tels que les 35 heures, la politique salariale, le règlement intérieur, une plus grande transparence des décisions et des fonctions de chacun au sein de l'EI, mais aussi les dépenses nécessaires à la réalisation de telle ou telle production. En effet, les salariés souhaitent être responsabilisés par rapport aux dépenses.

Par ailleurs, certains membres du CE ont demandé une formation de représentant du personnel.

ATELIERS DU BOCAGE, entreprise d'insertion, Deux-Sèvres

2.1. Les représentants du personnel : l'expression de la citoyenneté

Le droit d'expression est fondamental pour toute personne. Cependant, il s'amenuise au fur et à mesure que l'exclusion s'installe. Réintégrer pleinement sa place dans la société s'accompagne nécessairement du droit à exercer sa citoyenneté.

L'exercice de la citoyenneté peut s'effectuer dans certaines structures par la mise en place de représentants du personnel. L'utilisation d'une dynamique collective est parfois un bon moyen de faire prendre conscience à la personne qu'elle peut agir sur son environnement par la revendication de ses droits. L'immersion dans un groupe dont l'objet est la défense des intérêts des salariés favorise l'expression individuelle et collective et fait renaître un sentiment d'utilité.

2.2. Les ateliers de recherche d'emploi : l'expression des choix professionnels

La dynamique collective dans le travail joue un rôle important pour remotiver les personnes. L'accompagnateur socioprofessionnel joue sur cette dynamique pour réinscrire les personnes dans des lieux d'échange qui ne touchent pas seulement la situation de travail en elle-même, mais également l'orientation et la construction du projet professionnel.

Certaines structures d'insertion mettent en place des ateliers collectifs de recherche d'emploi. Par la mise en commun des projets professionnels et la stratégie de recherche d'emploi de chacun, une synergie se crée entre les

membres de l'atelier. Dans ce cas, la dynamique de groupe s'installe grâce à la proximité de situation que vivent les personnes ; elles ont pour point commun de partager la même galère et de vouloir en sortir.

L'atelier de recherche d'emploi de Cap'emploi intermédiaire

"A Jarnac, un groupe a travaillé sur la boîte à outils du demandeur d'emploi. La question était : comment on fait pour trouver du boulot ? Dans ce genre d'atelier, personne n'arrive vierge. Chacun connaît quelque chose et l'apporte au groupe. L'animateur n'a pas à tout apporter. Les gens se sont apportés mutuellement des choses. L'objectif de l'animateur est de travailler sur les échanges entre les personnes. Cela crée de la confiance en l'animateur, mais aussi entre les personnes. Elles savent qu'elles peuvent s'appuyer sur les autres.

Dans le cadre de cet atelier, elles sont allées voir l'ANPE qui leur faisait si peur. L'ANPE leur a ouvert les portes officiellement, c'est-à-dire qu'elles étaient attendues, invitées, elles avaient pris rendez-vous. On leur a montré tout un tas d'outils. Aujourd'hui, elles ont une idée de l'ANPE qui est moins négative.

Elles ont travaillé un an tous les 15 jours pour mettre en place cette boîte à outil. On a pu constater que les personnes avaient fait du chemin depuis la création de l'atelier. Elles comprennent bien ce que chaque institution apporte, à qui elles peuvent s'adresser. La boîte à outils est presque achevée et les personnes aimeraient qu'elle serve aux autres".

CAP'EMPLOI INTERMÉDIAIRE
association intermédiaire, Charente

2.3. Les activités extra-professionnelles : l'expression de la créativité

Le renforcement des liens entre les individus s'appuie également dans certaines structures sur l'organisation d'activités extra-professionnelles telles que l'expression théâtrale, la réalisation d'un journal ou simplement l'aménagement d'un lieu de convivialité où les gens se rencontrent et échangent.

Ces activités sont aussi structurantes et valorisantes pour l'individu que la mise en situation de travail. Il retrouve progressivement une place dans la société qui n'est plus celle d'un assisté, mais d'une personne autonome pleinement intégrée dans son environnement.

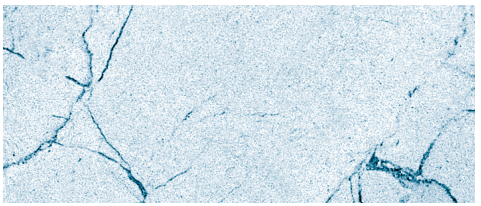
Le journal de Cap'emploi intermédiaire

Le groupe de Segonzac a débouché sur la création du journal. On a démarré avec des gens qui avaient de gros problèmes de lecture et d'écriture dont un qui se disait illettré. Cependant, il était le moteur du groupe. Il voulait absolument que l'on parle des salariés de Cap'emploi. Il y avait déjà une lettre d'information pour les clients. Les salariés disaient : "ce n'est pas normal qu'on ne parle pas de nous". Ce groupe voulait travailler sur autre chose, dire "qu'est-ce qu'on est d'autre en dehors d'être chômeurs", "on en a marre d'être vu comme des chômeurs". Les personnes étaient demandeuses et ont construit le contenu du journal.

Cela nous semblait plus intéressant de travailler sur quelque chose de positif (raconter des choses sur sa vie en dehors du chômage) que de travailler sur des manques autour de l'illettrisme. D'autant plus que les ateliers de

lutte contre l'illettrisme sont éloignés. Les gens ne sont pas mobiles et ne sont pas demandeurs. On aborde seulement la question de l'illettrisme au moment d'aborder la formation car pour se former, il faut pouvoir lire même si c'est une formation technique. C'est une remise en question longue et difficile. Certains baissent les bras.
L'atelier sur le journal se faisait le soir. Nous-mêmes, on ne savait pas faire un journal. Chacun a amené le journal de sa commune. On a cherché ensemble. On a fait des brainstorming pour savoir quels messages ils voulaient faire passer. Ils ont travaillé par binôme. Celui qui ne sait pas écrire est interviewé par celui qui a préparé quelques questions. On a décidé des articles que l'on allait garder.
L'AI a distribué le journal aux institutions et eux sont allés le donner à tout le monde dans leur commune. C'est très valorisant. Ils sont très fiers de leur travail. C'est pas Cap'emploi qui a fait le journal, c'est eux. L'imprimerie de la MSA a imprimé les journaux gratuitement. Ils sont allés visiter l'imprimerie et ont vu comment cela marche. Cela était très formateur. Ils se considéraient comme les journalistes de la MSA. On ne les regarde pas comme chômeurs. Ce genre d'action modifie le regard des autres et c'est ce qui est le plus important pour eux.

CAP'EMPLOI INTERMÉDIAIRE,
association intermédiaire, Charente



Le travail de redynamisation intervient à tous les moments du parcours. Son ressort principal est de se conjuguer avec l'emploi. Le travail reste en effet l'outil principal sur lequel les structures s'appuient pour construire et proposer des actions de remobilisation complémentaires.
L'action de redynamisation s'appuie sur des outils et des moyens qui sont propres à chaque structure. Ils sont mobilisés, aménagés, adaptés et réajustés en permanence aux besoins des personnes. Individualisés, ils tiennent compte du rythme de progression de chacune et s'articulent pour donner une cohérence d'ensemble au parcours d'insertion socioprofessionnelle.

E. EVALUER, VALIDER

Evaluer, c'est attribuer de la valeur. La valeur est au centre de l'insertion par le travail :

- valeur de la personne d'une part, que les galères de toutes sortes ont conduite le plus souvent à un sentiment profond de dévalorisation, qu'il faut combattre avec doigté, patience et détermination,
- valeur du travail d'autre part, qui développe les compétences à travers l'apprentissage, l'exigence et l'effort.

C'est cette revalorisation "globale" que vise le passage en SIAE : revalorisation des compétences, revalorisation de l'estime de soi qui, peu à peu, amèneront la personne à mobiliser ses ressources, à évoluer et à être de nouveau en capacité de retrouver un emploi.
Pratiquée tout au long du parcours, l'évaluation donne des repères pour déterminer et co-construire un parcours individualisé.

Elle est indispensable pour s'assurer d'une adéquation entre les moyens mis en œuvre, les réajuster quand cela est nécessaire en fonction de l'évolution observée ; constater ces mêmes évolutions et reconnaître le chemin parcouru.
La validation des compétences, par son caractère officiel, ouvre des pistes intéressantes pour faciliter l'accès à l'emploi des personnes issues d'un parcours.

1. EVALUER

Parce que le retour vers l'emploi passe par l'acquisition de compétences et par l'autonomie dans la vie professionnelle comme dans la vie personnelle, les SIAE vont construire et pratiquer l'évaluation sous deux angles :

- évaluation des savoir-faire et savoir-être professionnels, acquis par la personne tout au long de son parcours d'une part,
- évaluation de la dynamique évolutive de la personne d'autre part.

1.1. Evaluer les savoir-faire professionnels

L'évaluation des savoir-faire professionnels permet de repérer les compétences exercées, de les confronter à celles nécessaires pour occuper un emploi afin d'en mesurer les écarts. Elle sera faite à partir du travail réalisé et au regard des objectifs préalablement définis.

a) Quelles compétences professionnelles évaluer ?

Les SIAE s'attachent à observer la façon dont la personne réalise le travail, les tâches confiées.
L'évaluation portera sur :

- les savoir-faire techniques et les connaissances spécifiques aux postes de travail de la structure,
- les comportements et les aptitudes nécessaires pour utiliser efficacement ses connaissances dans les situations professionnelles proposées (l'adaptabilité, la réactivité, le rythme de travail, la capacité à travailler en équipe, à assimiler des consignes, à apprendre, à communiquer...),
- les comportements et les attitudes plus généraux liés à l'occupation de tout emploi, de toute situation professionnelle (la ponctualité, l'assiduité, l'implication, l'initiative).

"L'évaluation technique est concrète pour le salarié puisque le résultat est vérifiable, mesurable en terme de rendement, de qualité, de quantité. Il n'y a pas d'ambiguïté".

Accompagnateur socioprofessionnel
d'une entreprise d'insertion

b) Comment les compétences professionnelles sont-elles évaluées ?

Les méthodes, les outils, les moments choisis pour évaluer les savoir-faire professionnels seront différents d'une structure à une autre, puisqu'ils sont adaptés à l'organisation et au fonctionnement de la structure d'une part, aux salariés, d'autre part.
La personne en insertion est associée à l'évaluation qui est faite sur son travail et son comportement professionnel ; elle peut être aussi amenée à s'auto-évaluer.

– L'évaluation réalisée par la SIAE

En entreprise d'insertion, lorsque le salarié est accompagné dans son travail par un tuteur ou un encadrant, l'évaluation des capacités techniques s'exercera principalement sur le chantier, par des discussions sur l'exécution des tâches, le résultat de réalisation.

"On vérifie les compétences à partir des données classiques liées au métier du bâtiment. Suite au travail demandé, on va vérifier que la tâche a été correctement réalisée, que l'ensemble des consignes a été assimilé par le salarié, qu'il a su organiser son travail".

Encadrant technique
d'une entreprise d'insertion

Lorsque le salarié travaille de façon autonome, l'évaluation a lieu après la mission. Le point de vue du client sur le déroulement du travail d'une part, celui du salarié d'autre part, permettent d'apprécier les compétences.

"On interroge systématiquement le salarié après sa mission. Les informations sont portées sur la fiche de mission, et on appelle le client pour recueillir sa vision sur le résultat, sur le comportement du salarié. On voit s'il y a une différence entre le point de vue du salarié et celui du client".

Responsable
d'une association intermédiaire

– L'évaluation réalisée par des partenaires

Les évaluations des capacités techniques des personnes peuvent également être réalisées en dehors de la structure.
Les SIAE recourent, lorsqu'elles en ont la possibilité, à l'utilisation des dispositifs d'évaluation existants, comme les évaluations en entreprise, l'Evaluation des Capacités et Compétences Professionnelles (ECCP), les bilans techniques AFPA, les bilans de compétences à dominante technique.

"Ces bilans sont réalisés pour aider la personne à s'orienter vers un métier, lui permettre de retravailler son projet professionnel à partir d'un bilan sur son expérience, ses acquis, ses centres d'intérêts".

Accompagnatrice socioprofessionnelle
d'une entreprise d'insertion

Sur des métiers, des tâches précises, l'évaluation est parfois organisée en partenariat avec les entreprises mais également les structures d'insertion avec lesquelles travaille la SIAE.

"Lorsque la personne souhaite se confirmer dans un métier, on rencontre l'entreprise avec l'ouvrier en fin de mission pour évaluer ce qu'il sait faire, ce qu'il ne sait pas faire.
On se sert de grilles construites à partir du ROME[1]. On part du descriptif de toutes les tâches qu'un ouvrier doit savoir réaliser et on repère son niveau de compétences (…).
Je demande au chef d'entreprise "quelles sont les tâches qui ont été accomplies par le salarié ? Dans quel délai ? Par rapport à la qualification demandée, pensez-vous que la qualification est réelle ou pas ?" Je demande à l'ouvrier s'il est d'accord avec les propos du chef d'entreprise. Cela permet de redéfinir la qualification de l'ouvrier, avec un respect de la parole de l'un et de l'autre (…).
L'évaluation nous permet d'avoir un avis sur les compétences de la personne (…).
On a besoin de temps pour rediscuter le contrat avec l'ouvrier, le requalifier ou travailler une orientation".

Accompagnatrice socioprofessionnelle d'une entreprise de travail temporaire d'insertion

L'évaluation, pratiquée de façon externe, est un moyen de compléter la connaissance sur les habiletés et compétences de la personne, notam-

1 - Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois de l'ANPE

ment sur des métiers techniques et/ou des tâches qu'elle ne peut exercer au sein de la structure durant son parcours. Complémentaire aux évaluations internes, elle permet de :

- tenir compte des compétences et habiletés acquises par la personne dans d'autres situations professionnelles, lors de ses expériences de travail antérieures, par exemple,
- vérifier le niveau scolaire et le potentiel des personnes qui souhaitent s'engager dans un projet de formation, un métier,
- valider un projet ou des orientations professionnelles d'un salarié, notamment lorsqu'il choisit un métier différent de celui de la SIAE,
- compléter l'évaluation des capacités techniques de la personne.

c) Quels sont les apports d'une évaluation technique ?

L'évaluation permet :

- de valoriser l'expérience de la personne et de lui faire prendre conscience de ses points forts, comme de ses points faibles,
- d'amener la personne à se représenter le seuil de compétences à atteindre au regard des exigences professionnelles des employeurs et l'inciter à travailler ses points faibles,
- de constater les évolutions en cours d'emploi et de réajuster les objectifs.

"Lorsqu'une mission s'est mal passée, on fait le point avec le salarié pour en comprendre les raisons. L'échange nous permet de comprendre d'où vient l'échec, de voir s'il s'agit d'un problème de qualification, de comportement ou si c'est la tâche à réaliser qui ne convenait pas. Il permet de dire les choses, de rebondir avec la personne en redéfinissant les bases de départ."

Accompagnatrice socioprofessionnelle d'une entreprise de travail temporaire d'insertion

Réalisée dans le temps, l'évaluation des savoir-faire techniques accompagne, guide la dynamique de la personne, dynamique à laquelle la personne et la structure vont porter une attention particulière.

1.2. Evaluer la dynamique de la personne

Evaluer la dynamique de la personne, c'est repérer, mesurer les changements, les évolutions et choisir la stratégie à mettre en place en conséquence.

L'attention portée à la personne, l'écoute, la relation de confiance instaurée par l'accompagnateur socioprofessionnel, l'encadrant technique et l'équipe de la SIAE permettent d'apprécier l'évolution de chacune et ce, à travers :

- ses attitudes, son comportement, sa présentation,
- les demandes, les questions formulées,
- les démarches personnelles et professionnelles qu'elle engage,
- les changements, les événements intervenant pendant la transition,
- les projets, les goûts, les aspirations, les idées qu'elle communique,
- sa vision de l'avenir, sa façon d'envisager les choses sous un autre jour…

Ces éléments sont appréciés dans la situation de travail dans laquelle la personne entre en interaction avec ses collègues. La SIAE repère, observe comment la personne s'investit dans le(s) poste(s) de travail proposé(s) et comment elle se situe au cœur de la structure. On portera davantage l'attention sur la façon dont le salarié parvient à assumer son travail, à établir et à gérer des relations avec les autres et à utiliser la structure, les compétences de l'équipe de permanents pour préparer son avenir.

LE RÉFÉRENTIEL D'ÉVALUATION "L'ÉVOLUTION D'UNE PERSONNE EN TRANSITION DANS UNE SIAE"

Ce référentiel construit par IRIS à partir de la méthode ECARTS[1], permet d'approcher la dynamique de la personne à partir de trois dimensions principales.

– S'APPROPRIER UNE SITUATION PROFESSIONNELLE

• Assumer son travail :

Le salarié fait-il preuve de motivation ? Est-il à l'heure tous les matins ? Montre-t-il de l'intérêt pour le travail qu'il effectue ? Prend-il des initiatives ? S'adapte-t-il à des situations nouvelles ? Parvient-il à s'organiser dans son travail ?

• Etablir des relations avec les autres :

Le salarié cherche-t-il à établir un contact avec ses collègues ? Sait-il créer et gérer une relation à deux ? Sait-il trouver sa place au sein d'un groupe ?

• Se situer dans la SIAE et l'utiliser pour son avenir :

A-t-il intégré les principes de fonctionnement ? S'implique-t-il dans le fonctionnement de la structure en s'intéressant à la qualité du travail, en participant aux activités, ateliers proposés ? Utilise-t-il la structure pour construire son projet professionnel ? Sollicite-t-il l'accompagnateur pour l'aider dans ses démarches, l'encadrant pour apprendre dans son travail ?

– TROUVER UN ÉQUILIBRE PERSONNEL

• Une attention portée au mieux-être physique ou psychique :

Le salarié soigne-t-il sa présentation pour le travail ? dans sa vie quotidienne ? S'alcoolise-t-il encore si c'était le cas ? A-t-il entamé une démarche de soins (dentaires, vue) ? A-t-il souhaité adhérer à une mutuelle ? A-t-il sollicité un bilan de santé ?

• Une attention portée à la communication, à l'expression :

Le salarié s'exprime-t-il clairement ? Adapte-t-il son langage à l'interlocuteur ? Sait-il écouter les autres ? Pratique-t-il d'autres formes d'expression comme le sport, la musique, le dessin, le théâtre ?

• L'attention portée au développement de l'autonomie de la personne :

Le salarié parvient-il à gérer ses ressources matérielles ? Fait-il des choix clairement exprimés dans sa vie professionnelle, dans sa vie privée ? A-t-il confiance en lui ? Connaît-il ses points forts, ses points faibles ?

– PRÉPARER SON AVENIR SOCIOPROFESSIONNEL

• S'intéresser à l'avenir et faire des projets :

Le salarié a-t-il des projets ? Engage-t-il des démarches pour que ses projets se réalisent ?

• Connaître et s'adapter à son environnement social :

Le salarié sait-il utiliser les différents services qui lui permettent de bénéficier des aides auxquelles il a droit ? Faut-il au contraire l'accompagner pour faire valoir ses droits ? Est-il entouré ? A-t-il une famille ? des amis ? Participe-t-il à des activités ?

• Construire une démarche vers l'emploi :

Le salarié connaît-il le marché de l'emploi, les secteurs d'activités qui embauchent ? Se représente-t-il les types d'emplois auxquels il peut prétendre ? Connaît-il et utilise-t-il les différents moyens pour trouver du travail (ANPE, travail temporaire, relations professionnelles) ?

1 - Elaboration Coopérative et Adaptée de Référentiels pour Tracer des Stratégies

1.3. L'importance de l'évaluation dans la construction du parcours

Savoir évaluer est une compétence professionnelle indispensable à la SIAE. Pratiquée régulièrement, elle constitue un support utile à la personne et à la SIAE pour organiser et accompagner la transformation vécue en SIAE.

a) L'évaluation initiale : un rôle de repérage

Pratiquée en début de parcours, l'évaluation permet de repérer, de découvrir les pré-acquis de la personne, en lien notamment avec les métiers proposés par la structure, de mieux connaître ses centres d'intérêt, d'aborder avec elle les difficultés et problèmes sociaux ou professionnels auxquels elle est confrontée.
C'est sur cette base que pourra être aménagé et organisé le parcours de la personne.
L'accueil, l'embauche sont l'occasion pour la structure d'avoir un premier aperçu des compétences de la personne à travers l'entretien et les documents fournis (CV, bulletins de paye, certificats de travail, attestations de formation...).
La mise en situation de travail permet à la SIAE et à la personne de " tester " et de vérifier les compétences annoncées.

"Pour la première mission, on envoie les personnes dans les organismes sensibilisés à notre action de manière à regarder le comportement, la présentation et les compétences.
Lorsqu'il s'agit de compétences pointues, on teste la personne sur des petites missions, on pose des questions techniques (...).
On repère ainsi les bricoleurs du dimanche et ceux dont c'est le métier...".

Responsable
d'une association intermédiaire

b) L'évaluation formative : un rôle de soutien

Le parcours d'insertion se compose d'étapes successives, individuelles, qui mêlent objectifs à atteindre et évaluations des résultats obtenus. Tout au long du parcours en SIAE, le travail et la progression de la personne sont évalués par rapport aux objectifs définis étape par étape. Ces évaluations permettent de visualiser et de mesurer la progression accomplie par la personne. Elles donnent des points de repère sur le chemin parcouru et celui restant à parcourir. Elles servent de support pour rediscuter les objectifs, définir des orientations plus adaptées, ajuster des contextes...

"L'outil d'évaluation est un outil concret de discussion. C'est le moyen d'expliquer à chaque personne ce qu'on veut faire avec elle, ce qu'on peut lui proposer. Il permet de passer un "deal" avec la personne, de se fixer des objectifs sur lesquels on est d'accord. La personne impliquée est alors en mesure de les tenir. Les encadrants techniques ont des points d'appui solides pour structurer le parcours d'insertion".

Accompagnateur socioprofessionnel
d'une entreprise d'insertion

c) L'évaluation finale : un rôle de bilan de parcours

Réalisée en fin de parcours, elle permet de déterminer si la personne a atteint un niveau de compétences professionnelles suffisant pour l'exercice d'une activité ; de vérifier aussi que la personne est assez autonome pour se présenter sur le marché de l'emploi.
Ce bilan, réalisé par la SIAE ou en partenariat avec un organisme de formation, est un moyen de reconnaître la progression et de commencer à préparer son départ.

LE RÔLE DE L'ÉVALUATION DANS LE PARCOURS DE JACQUES

Jacques est une personne avec laquelle on a perçu immédiatement la nécessité d'un parcours long.

Octobre 98 : une première évaluation, un mois après son recrutement

Jacques assume son travail, même s'il est absent de façon cyclique. Bien qu'étant intégré socialement dans la structure, malgré de bonnes relations avec les autres, il ne se sent à l'aise qu'en petit groupe et perd ses repères dès que quelqu'un de nouveau arrive. Il accepte difficilement les remarques des autres, entre en conflit rapidement. Sur les chantiers, il manque de confiance en lui, ne voit que ses faiblesses et se dévalorise en permanence.
Il utilise le travail pour se remettre en route mais ne se projette pas au-delà du premier contrat de 4 mois. Ses problèmes de santé sont un frein à tout projet professionnel comme personnel. Cette perspective de retour à la case départ l'angoisse, il refuse d'y penser. Il voit son avenir dans la solitude.
L'objectif défini après cette évaluation collective a été de lui permettre de se stabiliser, de se revaloriser. On l'a mis dans des situations de travail où l'on savait que ça allait être positif pour lui : il a travaillé sur des petits chantiers de peinture, en petite équipe, chez des particuliers, car il avait une bonne relation avec les clients ; il travaillait bien.

Décembre 98 : la deuxième évaluation

On a constaté une évolution. Jacques retrouve une certaine stabilité. Il se sent capable d'évoluer, d'apprendre et accepte les remarques des encadrants. Il s'exprime davantage : il se valorise, prend des positions, manifeste davantage son individualité. Il fait des choix personnels : il poursuit son suivi psychologique, réduit ses médicaments ; il exprime le souhait de déménager, de refaire du vélo. Dans le travail, il commence à reprendre confiance en lui. L'équipe perçoit que la peinture n'est pas une activité qui lui convient. Il semble plus à l'aise sur les chantiers de nettoyage, d'entretien des locaux. Il n'a cependant pas de projet professionnel bien déterminé.
Suite à cette évaluation nous avons décidé de lui permettre de s'auto-évaluer : il avait perçu qu'il était capable d'évoluer, mais il manquait encore de confiance en lui et se dévalorisait. L'auto-évaluation lui permettait de s'apprécier tel qu'il était ; c'était un moyen de l'aider à se revaloriser en l'invitant à parler de lui. Pour nous c'était un moyen de mieux comprendre le regard qu'il portait sur lui , de voir si des choses n'avaient pas été exprimées.
Dans les faits, il s'est très bien évalué. Il a eu la faculté d'analyser ce qui était positif chez lui. La discussion a rejoint l'évaluation faite par l'équipe notamment sur les évolutions constatées sur le plan personnel, le déroulement du travail. L'échange a aussi confirmé sa préférence pour une activité sur le nettoyage. Pour lui, il pouvait retrouver du travail grâce à son expérience passée. C'était une activité qu'il maîtrisait. Travailler seul lui correspondait. A posteriori, on a décidé de le mettre sur des chantiers de nettoyage pour l'amener à préciser son projet professionnel.

Mai 99 : la troisième évaluation

Cette troisième évaluation confirme un début d'autonomie. Jacques assume complètement son travail de nettoyage même s'il a besoin d'être conforté par l'avis de l'équipe ; il reste parfois centré sur ses problèmes.
Il accentue ses démarches vers l'extérieur, envisage l'après, en se positionnant sur les offres d'emploi proposées. Il faut cependant l'aider à accomplir ces démarches, l'orienter.
A ce stade, l'objectif est de préparer la fin du contrat en le mettant en situation de recherche d'emploi afin de tester ses capacités, ses freins.

Octobre 99 : il est embauché en contrat à durée indéterminée.

Tremplin, entreprise d'insertion, Vienne

Certaines SIAE matérialisent cette étape du parcours par la délivrance d'un document : le portefeuille de compétences, un certificat ou le curriculum vitae mis à jour sont autant d'outils qui attestent la capacité "à faire" de la personne et l'aident à exprimer ses compétences.

"On a monté un stage de formation technique à la taille de la vigne (avec un organisme de formation). On a mis en place un tutorat afin de prolonger le temps d'apprentissage. Deux exploitants agricoles ont accepté ce rôle de tuteur. A la fin de la formation, il y a une évaluation par le formateur et les agriculteurs. On leur remet une pochette avec une fiche d'évaluation qui atteste des compétences acquises. C'est un document bien présenté qui donne un caractère officiel. On leur dit de mettre également tous les certificats de travail qu'ils ont, car ils ne gardent pas souvent ce genre de documents. On délivre le livret de façon officielle avec la presse locale ; le président le leur remet avec un petit mot. C'est très valorisant pour les personnes".

Responsable
d'une association intermédiaire

2. DE L'EVALUATION A LA VALIDATION DES COMPETENCES

Si l'évaluation permet à la SIAE et à la personne de mesurer les compétences acquises et les progrès réalisés pendant le parcours, la validation est un moyen de les certifier à l'extérieur de la SIAE par un titre ou un diplôme.

La validation fait intervenir une tierce partie qui a autorité pour certifier les compétences professionnelles de la personne, en se référant à une grille d'évaluation reprenant les compétences attendues sur tel ou tel poste de travail. Elle s'effectue donc en dehors de tout contexte de formation professionnelle initiale ou continue et s'appuie sur les compétences acquises tout au long de la vie personnelle, professionnelle et culturelle de la personne.

La validation des acquis, qui était autrefois uniquement du ressort de l'Education Nationale, s'ouvre à d'autres voies depuis les années 70. Ainsi, d'autres ministères sont habilités à valider les compétences. Les branches professionnelles ont également leur propre certification.

2.1. La validation des compétences, un enjeu

a) pour la personne : une ouverture sur le marché de l'emploi

Pour bon nombre de salariés en insertion, la formation initiale ou professionnelle est souvent synonyme d'échec. Ayant peu ou pas de qualification, la difficulté à retrouver un emploi est d'autant plus grande car le diplôme demeure un passeport important. A compétences égales, les employeurs ont tendance à choisir les personnes les plus diplômées.
Le parcours d'insertion en SIAE a permis à la personne d'acquérir des compétences professionnelles par un autre biais que la formation traditionnelle. La confiance retrouvée en sa capacité à occuper un emploi, la validation des acquis couronne les efforts produits et participe à la restauration d'une image de soi positive.

"Les personnes sont toujours très fières d'avoir le livret de compétences. Elles ont l'attestation et l'évaluation technique. Elles peuvent le montrer aux employeurs. Généralement, elles par-

tent de rien, elles n'ont jamais fait de CV. Là, elles ont une reconnaissance de leur capacité. C'est pas du vernis, c'est pas usurpé ; elles ont véritablement une attestation même si elles savent qu'elles doivent améliorer tel ou tel point".

Responsable d'une association intermédiaire

"La validation est un élément de réussite. C'est positif de réussir pour des personnes qui ont toujours été en échec scolaire. Quand on a une personne qui obtient simplement une licence cariste, elle entre dans une dynamique de réussite et l'on peut la brancher sur autre chose. Elle tourne la page de l'échec scolaire. C'est très important. C'est très valorisant sur le plan personnel. Les salariés ont une autre image d'eux-mêmes".

Accompagnatrice socioprofessionnelle d'une entreprise d'insertion

Un titre ou un certificat validant les compétences justifie du savoir-faire du salarié auprès d'un employeur potentiel. Cette certification est en quelque sorte un gage de qualité pour l'employeur. La certification est souvent le sésame qui ouvrira la porte de l'entreprise. Par ailleurs, elle favorise la mobilité professionnelle au sein du marché de l'emploi car la reconnaissance des compétences facilite le transfert des savoir-faire d'un poste de travail à un autre.

b) pour la SIAE : une reconnaissance officielle de son métier d'employeur-formateur

La validation des compétences professionnelles acquises pendant le parcours d'insertion en SIAE, complétée par la formation traditionnelle est une façon de reconnaître le travail de requalification professionnelle et de redynamisation effectuée par les SIAE.
Dans le champ de la formation, l'insertion par l'activité économique constitue une nouvelle voie d'apprentissage.

Les partenariats expérimentés entre les SIAE du Poitou-Charentes et les organismes de formation professionnelle soulignent l'intérêt de développer cette complémentarité.

Le rôle d'employeur-formateur des SIAE ne vient pas concurrencer le travail des organismes de formation mais propose une alternative pour redonner le goût de l'apprentissage à des personnes qui, jusqu'ici, étaient en situation d'échec scolaire et professionnel.

2.2. Des pistes de validation ouvertes aux SIAE

Conscientes de l'importance d'une reconnaissance du travail effectué par les personnes pour se remettre "à flot", certaines SIAE ont recherché les possibilités de validation des acquis professionnels et les partenariats à mettre en place.
Actuellement, deux voies sont expérimentées par les structures : les partenariats avec les organismes de formation et la validation des acquis par les branches professionnelles.

a) Validation par les organismes de formation

– Les formations en alternance

Le contrat de qualification (jeune et adulte), le contrat d'apprentissage sont souvent des outils privilégiés du partenariat SIAE/organisme de formation pour la population accueillie dans les SIAE car ils mettent en œuvre un programme

pédagogique basé sur l'alternance entre formation en salle de cours et expérience sur le terrain.

Les personnes sans qualification trouvent dans ces formules un moyen d'acquérir une expérience professionnelle tout en préparant une formation diplômante. Pour des jeunes en situation d'échec scolaire, la formation en alternance constitue une alternative intéressante et leur procure un diplôme reconnu. Le diplôme est alors très valorisant pour le jeune.

Le partenariat TREMPLIN/AFPA

Depuis 1998, l'entreprise d'insertion Tremplin, positionnée sur le secteur du bâtiment, a développé un partenariat avec le centre AFPA du Vigeant pour enclencher en commun des démarches de qualification. Ce partenariat s'est concrétisé à travers la mise en place de contrats de qualification, l'objectif étant l'obtention du Certificat de Formation Professionnelle de Peintre en Bâtiment par un public jeune en très grande difficulté et très souvent en situation d'échec scolaire.
Afin d'adapter la formation aux caractéristiques du public et lui permettre d'accéder à la reconnaissance de ses acquis par l'obtention du CFP, Tremplin et l'AFPA ont développé une pratique innovante : à partir du référentiel formation du métier de peintre, il a été déterminé les actions "formatrices" qui pouvaient se dérouler dans l'entreprise d'insertion, et les actions plus théoriques qui nécessitaient une formation au centre AFPA (technologie, dessin…).
Il s'agissait donc de préciser les responsabilités de chaque partenaire, organisme de formation et entreprise, pour accompagner en complémentarité les publics sur la voie de la qualification et de l'insertion professionnelle.
Ce partenariat a permis de limiter les heures de formation réalisées en centre, en reconnaissant le travail d'encadrement et de formation réalisé par l'EI. Ainsi, une vingtaine de jeunes, pour lesquels l'entrée en formation qualifiante n'était pas envisageable au départ, ont obtenu leur diplôme de peintre.

TREMPLIN
entreprise d'insertion, Vienne

– Les certificats de compétences professionnelles (CCP)

L'expérimentation menée depuis 1996 par la DGEFP en partenariat avec l'AFPA et l'ANPE sur la certification des compétences professionnelles répond positivement à la demande des SIAE de voir valider les compétences acquises par leurs salariés.

Cette démarche vise à tester la correspondance entre la structuration des compétences des métiers, telle qu'elle figure dans le répertoire ROME de l'ANPE et les outils d'évaluation de l'AFPA. Ainsi les certificats de compétences professionnelles permettraient aux salariés en insertion de faire valider leurs compétences professionnelles par un organisme extérieur en les mettant dans une situation de travail la plus proche possible d'une situation de travail courante.

La capitalisation de plusieurs certificats de compétences professionnelles complétés ou non par de la formation aboutit à la délivrance d'un titre du Ministère de l'Emploi et de la Solidarité.

L'expérimentation des CCP dans les Deux-Sèvres

En 1997, l'ADIS (Association Départementale pour l'Insertion et la Solidarité) met en place un projet baptisé DESPRO (Développement des emplois de services par la professionnalisation) dans le cadre d'un programme européen.

Ce projet est destiné à développer la qualité des emplois de services aux particuliers notamment auprès des ménages actifs. Il initie une professionnalisation des intervenants salariés, en s'appuyant sur les associations intermédiaires et d'emplois familiaux des Deux-Sèvres. La professionnalisation des personnes issues des dispositifs d'insertion est activée par la mise en place d'évaluations et par la réalisation d'une cartographie individuelle des compétences. Un module éthique est réalisé avec la phase d'évaluation.
Ce parcours, réalisé en partenariat avec l'AFPA de Niort, a donné lieu à l'élaboration de cinq modules de formation (préparer et organiser les repas familiaux ; nettoyer, ranger, entretenir le logement ; entretenir le linge ; assister une personne dépendante ou âgée ; accompagner une personne dans ses activités de la vie sociale et dans ses loisirs ; observer, analyser, agir ; hygiène et ergonomie ; alimentation).

Ces modules de formation, combinés avec l'expérience professionnelle, permettent aux personnes d'obtenir des certificats de compétences professionnelles :
- *entretenir le logement et le linge,*
- *préparer les repas familiaux, faire les courses,*
- *assister une personne dépendante ou âgée,*
- *assurer la garde active des enfants et des bébés à leur domicile.*

Les CCP sont mis en œuvre à partir de référentiels existants et aboutissent au titre d'assistante de vie. La production est évaluée par un jury de professionnels habilités par la DDTEFP. En 1998 et 1999, ce dispositif a permis d'évaluer et de former 80 personnes issues des dispositifs d'insertion du Niortais.

ADIS,
ensemblier d'insertion, Deux-Sèvres

b) Validation des acquis par les branches professionnelles : le certificat de qualification professionnelle (CQP)

Les années 80 voient la mise en place des premiers certificats de qualification professionnelle par les branches professionnelles. Les partenaires sociaux définissent de nouveaux modes de validation des acquis afin de promouvoir les qualifications demandées dans les entreprises.

Les CQP ont vocation à préparer au plus près à une qualification définie par la profession et directement opérationnelle en entreprise. Ils sont définis, en accord avec les partenaires sociaux en terme de capacités professionnelles. Les SIAE utilisent très peu ce mode de validation des acquis. Plusieurs raisons peuvent être avancées :
- la difficulté d'accéder à l'information,
- les branches professionnelles n'ont pas toutes défini des CQP. La branche professionnelle des industries métallurgiques et minières a été une des premières à se doter des CQPM,

- la difficulté de combiner tous les facteurs nécessaires à la mise en œuvre d'un CQP à savoir, la demande du salarié de s'engager dans une formation qualifiante, le positionnement de la SIAE sur un secteur d'activité couvert par un CQP, le choix d'un organisme de formation capable de répondre au programme pédagogique défini par la branche professionnelle.

Néanmoins, ce mode de validation constitue une voie intéressante pour les SIAE, car elle fait correspondre qualification professionnelle et besoins des entreprises.
C'est en effet la réflexion que mène les SIAE sur leur bassin d'emploi : marier l'action de requalification professionnelle des demandeurs d'emploi avec les besoins en compétences professionnelles des entreprises locales.

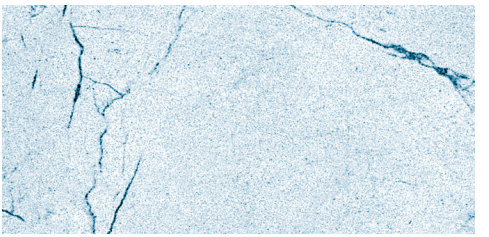
L'utilisation du CQPM[1]

Dans le cadre de son activité, l'entreprise d'insertion TRI PLUS accepte de former un jeune à la préparation du CQPM "conducteur de système de production automatisé". Il a un niveau CAP de mécanique générale sans avoir cependant le diplôme. Suivi par la mission locale, il a déjà engagé une pré-qualification. Il est à nouveau demandeur d'une formation qualifiante. Le CQPM répond à sa demande et propose de nombreux débouchés sur le marché de l'emploi. Toute la difficulté est de trouver un organisme de formation et un employeur capable d'assurer le tutorat.
La mission locale l'oriente donc vers TRI PLUS. En contrat de qualification sur le centre de tri, il a pour mission la maintenance et l'entretien de la chaîne de tri et de la presse.
Le contenu de la formation est défini par l'ASFO 86 et comprend une partie théorique et une partie pratique en entreprise. Il répond aux objectifs professionnels suivants :

- *effectuer des opérations de diagnostic faisant suite à un arrêt ou à un dysfonctionnement,*
- *effectuer des opérations de maintenance de premier niveau,*
- *dialoguer efficacement avec le personnel de maintenance et l'assister dans ses interventions.*

La formation est validée par un jury professionnel composé d'un employeur et d'un formateur de l'ASFO et aboutit à la délivrance d'un Certificat de Formation Professionnelle de niveau V, homologué par le Ministère de l'emploi et de la solidarité, le CQPM n'étant délivré que pour les entreprises de la métallurgie. Dans ce cas, le jury est composé d'un représentant de l'UIMM (l'Union des Industries Métallurgiques et Minières).
Grâce à ce titre et à l'expérience professionnelle acquise à TRI PLUS, le jeune trouve facilement un travail dans l'entreprise Michelin.

TRI PLUS,
entreprise d'insertion, Vienne



1 - Certificat de Qualification Paritaire de la Métallurgie

L'évaluation comme la validation de l'expérience professionnelle sont des champs encore nouveaux tant pour les acteurs de la formation professionnelle continue que pour les SIAE.
Disposant souvent de peu de moyens, les SIAE font cependant preuve d'imagination pour faire reconnaître et faire valoir les compétences de leurs salariés.
Les solutions nouvelles de validation naissent d'une coopération voulue par les différents acteurs de l'insertion professionnelle, de la formation continue et des services publics de l'emploi sur leur territoire.
Parce qu'elles sont porteuses pour les personnes en insertion, les expériences réalisées gagneraient à être étendues pour élargir les perspectives d'emploi des salariés à l'issue de leur parcours.

F. PREPARER LE DEPART

Les SIAE, situées sur le marché concurrentiel pour leurs activités économiques supports, se séparent de leurs salariés dès qu'ils ont repris de la confiance, retrouvé une certaine autonomie, acquis des compétences nouvelles, voire mûri leur projet professionnel. Ce paradoxe en terme de gestion d'entreprise n'est que la résultante de leur finalité sociale : conduire leurs salariés vers l'emploi et l'autonomie. Le départ se prévoit quasiment dès l'arrivée du salarié. Dès l'accueil et le recrutement, on lui signifie que son passage en SIAE est limité à 24 mois maximum.
La SIAE est consciente du délai dont elle dispose pour remobiliser la personne. Mais l'échéance se heurte souvent au désir du salarié de rester dans la SIAE et d'être embauché à durée indéterminée. Le salarié refuse parfois la réalité de cette échéance. C'est pourquoi, le moment du départ est généralement une décision prise à l'initiative de la SIAE, décision fondée sur la progression du salarié.
Le départ est donc une étape qui se prépare comme les autres étapes dans une logique de continuité du parcours, en tenant compte du degré d'autonomie du salarié, de ses besoins et attentes vis-à-vis du marché de l'emploi, de sa qualification à l'issue de son parcours, de sa fragilité aussi. L'appréciation de ces différents éléments, effectuée conjointement par la SIAE et le salarié, indique si une sortie vers l'emploi est envisageable ou si d'autres démarches doivent être engagées vers d'autres organismes.

1. FAVORISER LA DÉMARCHE VERS L'EMPLOI

Lorsque l'évaluation montre que les salariés sont "employables"[1], les SIAE les accompagnent dans leur démarche vers l'emploi.
Là encore, l'accompagnement réalisé revêt des formes différentes d'une structure à l'autre. Il consiste à mettre en place des outils spécifiques à la recherche d'emploi et à mobiliser l'environnement des SIAE comme par exemple l'ANPE, le PLIE ou d'autres réseaux locaux. Certaines SIAE s'appuient sur les relations économiques nouées avec les entreprises locales pour multiplier les possibilités d'intégration de leurs salariés.

L'accompagnement réalisé dépend essentiellement des sources de financement spécifiques, de la proximité ou non des partenaires, de la qualité des coopérations sur un même territoire. En milieu rural, les personnes ont parfois des problèmes de mobilité. Les partenaires

1 - C'est-à-dire les salariés qui, au terme de leur parcours sont capables d'occuper un emploi en entreprise ordinaire.

comme les agences locales pour l'emploi sont trop éloignés pour faire bénéficier les demandeurs d'emploi de leurs outils. Quant aux PLIE, ils sont réservés aux villes les plus peuplées. Isolées, certaines SIAE décident donc de mobiliser leurs ressources internes et créent elles-mêmes leurs propres outils d'accompagnement à la recherche d'emploi.

1.1. Soutenir la personne dans sa recherche d'emploi

En interne, c'est plus souvent dans le cadre d'un atelier de recherche d'emploi, ou simplement en entretien individuel, que la plupart des SIAE conseillent leurs salariés, les aident à compléter leur curriculum vitae.
L'actualisation du CV amène le salarié à nommer les compétences acquises, à les formuler par écrit. Il en reste une trace visible, accompagnée parfois d'un document (livret, attestation, portefeuille) attestant des compétences du salarié.

C'est aussi pour la structure un moyen de responsabiliser le salarié sur son devenir.
L'atelier de recherche d'emploi le fait également avancer dans ce sens. Il permet de travailler sur les représentations de la personne par rapport à ses nouvelles compétences et de lui prouver qu'elle est en mesure de postuler à diverses offres d'emploi.
Lorsque les personnes ne sont pas encore prêtes à quitter la SIAE, elles peuvent ainsi constater que certains secteurs d'activité recrutent, ce qui les encourage à développer leurs compétences et les incite à se positionner sur des offres d'emploi.

"L'EI organise des ateliers de recherche d'emploi pour les personnes en fin de contrat qui se réalisent en plusieurs séances (tous les 15 jours). Entre deux réunions, les personnes effectuent elles-mêmes leurs démarches de recherche d'emploi. L'accompagnateur suit leur progression dans leurs investigations".

Accompagnatrice socioprofessionnelle d'une entreprise d'insertion

"Il y a 2 ans, on a fait un atelier pour accompagner un groupe de 12 personnes qui étaient prêtes à sortir de l'AI mais ne voulaient pas rejoindre le marché de l'emploi classique. On a travaillé sur l'écriture d'annonces d'offres de services. Ces annonces sont destinées à paraître dans les journaux professionnels. Souvent les personnes ne savent pas se vendre. Il fallait donc les aider à écrire ces annonces avec leur langage. Sur les 12 personnes, 9 ont trouvé rapidement un emploi permanent. Le fait même de travailler là-dessus, cela les a autorisées à sortir".

Responsable d'une association intermédiaire

Le soutien aux personnes dans leur recherche d'emploi implique de façon indéniable des coopérations avec les organismes ayant vocation à rapprocher l'offre et la demande d'emploi.

1.2. Mobiliser les partenaires pour multiplier les chances d'intégration en entreprise

L'ANPE est le partenaire incontournable pour son rôle de diffusion des offres d'emploi, de prospection et d'information sur les secteurs d'activité et de mise en relation des candidats avec les entreprises.
La signature de convention de coopération avec les agences locales de l'ANPE constitue un enjeu pour renforcer l'efficacité des parcours d'insertion socioprofessionnelle.

INSERER PAR L'ACTIVITE ECONOMIQUE ET INSERER DANS L'ECONOMIQUE

deux actions indispensables et complémentaires mais au rôle et au sens différents

	INSERER PAR L'ACTIVITE ECONOMIQUE	INSERER DANS L'ECONOMIQUE
Objectif visé	Accompagner individuellement et requalifier professionnellement les personnes pour qu'elles puissent **dans un second temps** accéder au marché de l'emploi.	Permettre aux personnes d'accéder **directement** au marché de l'emploi.
Les personnes concernées	Les personnes sans emploi, en capacité de travailler, mais dont les chances de retrouver un emploi sont minimes étant donné le fonctionnement du marché du travail.	Les personnes qui, telle qu'elles se présentent, peuvent intégrer l'entreprise ordinaire immédiatement.
Comment ?	Il s'agit de se servir de l'activité économique développée par une structure située sur un marché concurrentiel pour restaurer dans un temps limité **l'employabilité** de la personne.	Il s'agit de mettre en relation les personnes "employables" qui recherchent un emploi avec les organismes (entreprises) qui offrent **un emploi**.
Qui ?	Les Structures d'Insertion par l'Activité Economique.	L'ANPE, les chargés de missions du PLIE, les équipes IOD, certains organismes de formation.
Les moyens utilisés	Le parcours socioprofessionnel caractérisé par : • l'occupation d'un emploi salarié pour une durée déterminée, • une formation par le travail : acquisition de compétences sur le tas, • un accompagnement socioprofessionnel dans la résolution des problèmes qui freinent le retour à l'emploi et la construction d'un projet socio-professionnel.	Faire le lien entre la personne, son projet, ses compétences et l'emploi offert par l'entreprise. Assurer éventuellement un accompagnement et un suivi de la personne dans ses démarches de recherche d'emploi.
Pour quel résultat ?	Un résultat **qualitatif** : les personnes **sont devenues attractives pour l'entreprise ordinaire**.	Un résultat **quantitatif** : les moyens mis en œuvre ont permis **de placer les personnes accueillies en entreprise**.
La limite d'action	**La capacité des entreprises à créer de l'emploi.** **La capacité du marché à absorber la main-d'œuvre.**	

L'échange d'information et la coproduction d'actions complémentaires entre le secteur de l'insertion par l'activité économique et l'ANPE - notamment l'accès aux prestations de l'ANPE - peuvent contribuer à élargir les possibilités de retour sur le marché du travail et à l'emploi durable des personnes.

"Le chargé de mission ANPE me transmet des informations sur les secteurs d'activité qui sont susceptibles d'embaucher. Par exemple, dernièrement, j'ai demandé de l'information sur les entreprises qui passaient aux 35 heures et qui étaient susceptibles d'embaucher.
Par ailleurs, les analyses réalisées sur le bassin d'emploi nous permettent d'avoir des informations sur les postes les plus demandés dans les 6 derniers mois, les statistiques sur les demandeurs d'emploi ou une analyse globale sur la situation de l'emploi donnant les perspectives de recrutement par secteur d'activité".

Accompagnatrice socioprofessionnelle
d'une entreprise d'insertion

Les SIAE travaillent également avec les réseaux de partenaires (PLIE, équipes IOD, chargés de mission entreprise des CCI, des mairies, associations...) présents sur leur bassin d'emploi.

Les PLIE, par exemple, peuvent proposer des offres d'emploi aux personnes qu'ils suivent et ont une mission de prospection des entreprises sur leur bassin d'emploi. Ce travail de prospection des entreprises est important pour les SIAE car il rend compte du dynamisme de certains secteurs d'activité et donc des débouchés pour leurs salariés. Ces réseaux locaux constituent des relais importants pour apporter conseils et suivi aux personnes dans leur recherche d'emploi comme pour leur intégration.

1.3. Développer des coopérations avec les entreprises

a) L'intégration dans l'emploi au sein de l'entreprise ordinaire

Les relations économiques[1] et/ou socioformatives[2] que les SIAE nouent avec les entreprises, contribuent à favoriser le retour ou l'accès au marché de l'emploi des salariés en insertion. L'accompagnement réalisé par la structure, quant à lui, facilite l'intégration du salarié dans l'entreprise ordinaire.

– La période d'essai dans l'entreprise

Lorsque les SIAE et les entreprises ont pris l'habitude de travailler ensemble, que le climat de confiance s'est instauré au fil de leurs relations, il n'est pas rare que ces dernières informent les structures de leur besoin de main-d'œuvre, les invitant à positionner les salariés qu'elles estiment en capacité de tenir le poste proposé.

Dans la plupart des situations, la période d'essai, est souvent le moyen le plus utilisé pour permettre une intégration progressive du salarié dans l'entreprise. Selon les structures, elle revêtira des formes différentes : contrat à durée déterminée de remplacement, missions courtes d'intérim, détachement du salarié dans l'entreprise…
Pour l'entreprise, ce temps permet de tester et de vérifier les compétences du salarié au sein du poste en vue de son embauche ; au salarié de démontrer ses compétences et ses atouts.

1 - Dans les relations et partenariats économiques, seules les activités économiques supports sont directement concernées dans la relation : vente de biens et services, relation de sous-traitance, de co-traitance...
2 - Dans les relations et partenariats socioformatifs, seul le métier d'employeur-formateur des SIAE est directement concerné : les relations entre les SIAE et l'entreprise porteront spécifiquement sur les moyens destinés à favoriser la formation et l'intégration professionnelle des salariés en insertion.

ENVIE 16/ CLIMEFROID, PARTENAIRES POUR L'EMPLOI

En juillet 1997, la chargée de mission entreprise d'ENVIE 16 enregistre une offre d'emploi de dépanneur en petit et gros électroménager dans l'entreprise CLIMEFROID située à 17 Km d'Angoulême. C'est la création d'une nouvelle branche d'activité pour cette entreprise de froid et climatisation. Un des salariés d'ENVIE 16 est intéressé par le poste. Cependant pour l'occuper immédiatement, il lui manque des compétences techniques.
ENVIE 16 propose de mettre en place des modules de formation pour adapter les compétences du candidat au poste. L'entreprise d'insertion demande un délai de 3 mois. Le responsable de CLIMEFROID accepte et s'engage de son côté à signer un contrat de travail de 24 mois, début novembre 1997.

D'août à octobre 1997 :

Le salarié d'ENVIE 16 suit une formation en communication (prise de communication téléphonique, accueil de la clientèle au magasin, établissement de diagnostic sur les pannes...) ; il se qualifie sur des aspects techniques (répare les appareils de technologies récentes, fait toutes les interventions du service après-vente chez les clients d'ENVIE 16 et établit des factures...). Le responsable de CLIMEFROID est tenu au courant du travail effectué chaque semaine. Il rencontre son futur salarié à deux reprises.

Novembre 1997 :

Le contrat de travail est signé (contrat à durée déterminée de 24 mois, dans le cadre d'un contrat aidé). L'entreprise d'insertion continue à accompagner le salarié, celui-ci pourra utiliser la documentation technique d'ENVIE 16. En cas de problèmes sur un appareil chez un client, il pourra le ramener à ENVIE 16 et le réparer sous la tutelle des encadrants techniques.

Février 1998 :

L'entreprise CLIMEFROID veut faire suivre une formation complémentaire sur la connaissance des produits et l'approche clientèle (communication) à son salarié. ENVIE 16 prépare et propose un plan de formation (200 heures) financé dans le cadre du contrat aidé, celui-ci devant être validé et signé par l'ANPE. ENVIE 16 recherche l'organisme de formation le plus adapté, négocie le coût et le calendrier, et assure le suivi et les relations employeur/organisme de formation/ANPE.

Septembre 1998 :

Le responsable de CLIMEFROID, souhaitant qualifier ses salariés, interpelle ENVIE 16 sur les fonds action formation à faire intervenir.
L'ex-salarié d'ENVIE 16 accepte de suivre une formation en froid et climatisation à 100 km d'Angoulême d'une durée de 16 semaines sur 12 mois.

Janvier 1999 :

L'accompagnement du salarié est terminé.
Le responsable de l'entreprise CLIMEFROID s'est engagé à signer un contrat à durée indéterminée à son salarié à la fin du contrat à durée déterminée.

ENVIE 16, entreprise d'insertion, Charente

En faisant appel à la structure, l'entreprise limite ainsi les risques liés à tout recrutement.
La structure, de son côté, connaît les salariés. Il lui appartient de montrer que ses salariés ont acquis des compétences professionnelles et sont directement employables à la fin de leur parcours. Elle est donc à même d'assurer le pré-recrutement pour l'entreprise en lui garantissant une adéquation entre le profil de la personne et les compétences requises par le poste.

"Une entreprise, après quelques missions réalisées via l'association intermédiaire, me demande de réaliser un pré-recrutement pour un ouvrier qualifié N2. Il travaillera pendant un mois ou deux dans l'entreprise pour être ensuite embauché.
Ce salarié a travaillé pendant 15 ans dans le bâtiment en tant que maçon puis il s'est retrouvé au chômage. Cela fait 3 ans. Il a une situation familiale difficile, des problèmes financiers. Il a des compétences, il connaît les enjeux de ce pré-recrutement".

Accompagnatrice socioprofessionnelle d'une association intermédiaire

Ces propositions peuvent être réalisées au "coup par coup", dans un cadre informel en fonction des postes offerts par l'entreprise.
Elles peuvent aussi revêtir un caractère plus formel, lorsque la SIAE et l'entreprise bâtissent un partenariat socio-formatif dont l'objet spécifique est de favoriser l'intégration des salariés en insertion, via la signature de convention d'intégration, par exemple.

La convention d'intégration professionnelle conclue entre l'entreprise d'insertion TRI PLUS et l'entreprise GENET

La société GENÊT, filiale de SITA assure depuis 1991 sur le District de Poitiers la collecte des ordures ménagères et l'enfouissement d'une partie de ce gisement. En octobre 1996, GENÊT a débuté la collecte sélective de ces emballages en porte-à-porte. Selon une volonté commune du District et de GENÊT, l'exploitation du centre de tri de ces emballages a été confiée à l'entreprise d'insertion TRI PLUS.
Les rapports commerciaux entre GENÊT et TRI PLUS sont définis dans le cadre d'une convention de sous-traitance.
Ce partenariat, d'abord économique, se double d'un partenariat socio-formatif par la signature d'une convention d'intégration professionnelle dans laquelle GENÊT s'engage d'une part à embaucher du personnel en insertion, sous CDD, pour les remplacements de congés d'été sur des postes de rippeurs, à hauteur de 1500 heures et, d'autre part, à examiner prioritairement les candidatures présentées par TRI PLUS, en vue d'un reclassement sous CDI pour les postes disponibles de la catégorie ouvrière de l'agence de Poitiers.
A ce jour, le partenariat insertion/intégration de TRI PLUS/GENÊT a permis l'intégration de quatre ex-salariés de TRI PLUS à l'issue de leur parcours, à des postes de rippeurs, avec une évolution possible pour l'un des deux au poste de conducteur de camion-benne.

TRI PLUS,
entreprise d'insertion, Vienne

– L'intérim, une transition entre la SIAE et l'entreprise

De plus en plus d'entreprises font appel au travail temporaire pour repérer la main-d'œuvre compétente, ce qui amène les structures à orienter leurs salariés en capacité d'occuper un emploi vers l'intérim.

"L'intérim favorise l'embauche des personnes. Une entreprise avec laquelle on travaille régulièrement, qui s'est toujours dite satisfaite de nos placements, va embaucher une personne très prochainement. Cette personne avait une petite expérience en maçonnerie parce qu'elle avait travaillé sur des chantiers d'insertion. C'était sa première expérience en entreprise. En situation d'échec, il était important qu'elle travaille et qu'elle soit reconnue. Le chantier était éloigné, elle a accepté de prendre sa mobylette ; puis elle s'est acheté un scooter. Elle a commencé en tant que manœuvre-maçon pendant quinze jours. Entre temps, l'activité de l'entreprise a augmenté, la personne a poursuivi ses missions pour finalement être embauchée définitivement".

Accompagnatrice socioprofessionnelle
d'une association intermédiaire

"Lorsque l'on sent que la personne est prête à travailler dans le secteur marchand, qu'une entreprise est prête à l'accueillir, il nous arrive de rompre le contrat à durée déterminée d'insertion et de la mettre en mission d'intérim. Cela lui permet de repérer le rythme de travail demandé en entreprise, de vérifier que ce qu'elle a acquis comme expérience au sein de l'entreprise d'insertion, c'est validé ou non".

Accompagnatrice socioprofessionnelle
d'une entreprise d'insertion

b) L'intégration par la formation dispensée par la SIAE à la demande de l'entreprise

Faciliter le départ du salarié, cela peut-être aussi compléter ses compétences pour les besoins de recrutement d'une entreprise.

Certaines SIAE élaborent et dispensent une formation "sur mesure" au poste de travail afin de compléter et de perfectionner les compétences d'un salarié en vue de son intégration dans l'entreprise.

Cela permet à l'entreprise et à la SIAE de travailler en lien direct en apportant la formation par le travail et les débouchés aux salariés en insertion.

2. POURSUIVRE LE PARCOURS D'INSERTION

Prendre un nouveau départ dans la vie sociale et professionnelle, ne se réduit pas à l'accès au marché de l'emploi. Pour un certain nombre de salariés, le départ de la structure se fait par d'autres voies : la formation, la poursuite de démarches pour résoudre des problèmes, l'emploi dans d'autres structures d'insertion, et ceci pour continuer à construire, pas à pas, un projet professionnel…

Là encore, les structures vont accompagner la personne, réunir les moyens adaptés pour garantir la continuité et la cohérence de la progression de la personne.

2.1. Le soutien d'organismes spécialisés

Le passage en structure d'insertion sert aussi de révélateur. Le travail en entreprise, l'accompagnement peuvent mettre à jour des inaptitudes - difficultés physiques, handicap pour l'exercice d'un métier - ou des problèmes

d'ordre divers, non réglés ou resurgis en cours d'emploi - alcoolisme, toxicomanie, troubles psychiatriques - qui nécessitent de la part des salariés, la mise en œuvre de démarches plus adaptées, préalables à l'élaboration d'un projet professionnel et à la recherche d'un emploi. La SIAE fait appel à son réseau, passant le relais à des organismes spécialisés pour permettre à la personne, si elle l'accepte, d'être aider dans la résolution de ses problèmes.

"Pour les personnes qui ne sont pas capables à l'issue de leur parcours de réintégrer le marché de l'emploi, on s'appuie beaucoup sur les CES et les chantiers d'insertion. C'est un bon moyen de proposer un accompagnement lourd et de les mettre au travail sur des travaux différents, ce que l'on ne peut pas faire ici".

Accompagnatrice socioprofessionnelle
d'une association intermédiaire

2.2. La coopération entre SIAE

La coopération entre structures d'insertion facilite l'enchaînement des étapes du parcours d'une personne, évite la rupture en garantissant à la personne une progression dans la construction de son projet, un revenu, un emploi également. Elle évite le "retour à la case départ", tant redouté par les salariés.

– Choisir la structure la mieux adaptée

"On avait recruté un salarié qui, le premier mois, était souvent absent. On savait qu'il avait des difficultés pour se lever. On a été tolérant en lui demandant de faire quelques efforts. Il le faisait 8 jours, mais il ne tenait pas plus longtemps. Il y avait un problème latent que l'on n'arrivait pas à définir. Il trouvait toujours un prétexte. Des lettres d'avertissement ont été envoyées. Au bout de 4 mois, je lui ai dit que s'il continuait comme ça, son contrat ne serait pas renouvelé. C'était à lui de décider. Dans les faits, il ne pouvait pas tenir le rythme de travail demandé. On a fait un compromis : on ne lui a pas renouvelé son contrat mais on s'est engagé à le faire travailler dans le cadre de l'association intermédiaire pour qu'il se remette progressivement au travail".

Accompagnatrice socioprofessionnelle
d'une association intermédiaire

– Développer une coopération pour l'emploi

Le maintien de l'employabilité est un enjeu important autant pour la personne que la SIAE. C'est pourquoi, les SIAE tentent dans la mesure du possible d'apporter des solutions aux personnes qui souhaitent accéder directement au marché de l'emploi à l'issue de leur parcours d'insertion afin de ne pas casser la dynamique instaurée.

Les SIAE font donc appel à d'autres structures d'insertion implantées sur le même bassin d'emploi afin de proposer à leurs salariés des missions de courte durée. Ainsi, des entreprises d'insertion font appel aux associations intermédiaires ou aux entreprises de travail temporaire d'insertion.

Ces dernières sont communément associées à la fin du parcours d'insertion car elles s'adressent essentiellement à des personnes qui ont des compétences professionnelles suffisantes pour postuler sur des missions en entreprises. Les missions courtes en entreprise de travail temporaire d'insertion laissent du temps à la personne pour rechercher par ailleurs un emploi stable tout en maintenant son employabilité.

"Certaines personnes sont employables à l'issue de leur parcours d'insertion, mais il n'y a pas d'emploi. Dans ce cas, l'entreprise fait travailler la personne sur des courtes missions au sein de l'entreprise d'insertion via d'autres SIAE de notre bassin d'emploi. On souhaiterait la présence d'une entreprise de travail temporaire d'insertion sur le district pour proposer à nos salariés des missions d'intérim. Cela leur permettrait de se positionner sur des missions en entreprises et de maintenir leurs compétences".

Responsable
d'une entreprise d'insertion

2.3. Le départ en formation

Le passage en SIAE, on l'a vu, peut permettre aux salariés de retrouver le goût d'apprendre. Lorsque les personnes ont des aptitudes pour un métier donné, ou qu'elles souhaitent exercer un métier précis, qu'elles ont la capacité à suivre une formation qualifiante et diplômante, cette formule peut leur être proposée. Cette solution est une alternative qui donne un "plus" aux personnes concernées.

Là encore, le partenariat avec les principaux organismes de formation (l'AFPA, le GRETA, les branches professionnelles), la connaissance des formations offertes, mais également les évaluations techniques réalisées jouent un rôle important dans les choix de formation du salarié.

Les structures aident les salariés à monter leur dossier, à rechercher les moyens de financer leur formation, à leur permettre de percevoir un revenu pendant sa durée afin qu'ils puissent la mener jusqu'au bout.

"Régis, 38 ans, célibataire, possédait 10 ans d'expérience en tant que magasinier mais il n'avait pas travaillé depuis 8 ans. Régis a réalisé un contrat d'insertion dans une EI, suite à un stage d'orientation et de définition de projet, au cours duquel il avait envisagé une qualification d'agent d'hôtellerie.

Son contrat dans l'EI a permis de valider son projet professionnel et de préparer les test d'entrée à l'AFPA. Ayant réussi ses tests, Régis a intégré dès la fin de son contrat, la formation qualifiante d'agent d'hôtellerie à l'AFPA d'Orléans, où il a obtenu son Certificat de Formation Professionnelle de Serveur. A l'issue de sa formation, il obtient très rapidement un emploi, grâce à ses nouvelles compétences reconnues".

Responsable
d'une entreprise d'insertion

La préparation du départ de la SIAE se fait le plus possible en partenariat avec les acteurs locaux.

L'insertion par l'activité économique est un secteur d'activité qui fonctionne d'autant mieux si d'autres dispositifs ou organismes viennent le compléter en fonction des besoins spécifiques de chaque salarié (problèmes sociaux, recherche d'emploi, formation...). C'est pourquoi, les partenariats que nouent les SIAE sont d'une importance capitale pour proposer des solutions adaptées et cohérentes à l'issue du parcours d'insertion.

Les SIAE réalisent un suivi : elles restent en contact avec les personnes qu'elles ont accompagnées. La dynamique instaurée est fragile, elle doit être alimentée pour ne pas s'éteindre.

Le suivi n'est jamais imposé aux personnes. Elles sont libres de tourner la page pour prendre un nouveau départ. Certaines personnes reviennent naturellement dans la SIAE pour un conseil, une information ou simplement donner des nouvelles à l'équipe permanente qui leur a toujours témoigné du soutien.

Conclusion générale

En quinze ans d'expériences et de pratiques, le secteur de l'insertion par l'activité économique a démontré que l'exclusion n'était ni une situation irréversible, ni une fatalité.

L'emploi est synonyme d'intégration dans notre société. Son absence reste la cause d'exclusion la plus répandue, notamment pour les personnes les moins armées face à un marché de l'emploi changeant et exigeant.

L'adaptation à de nouvelles formes de travail, aux qualifications et compétences professionnelles recherchées par les entreprises, l'acquisition d'une expérience significative pour être immédiatement opérationnel, sont autant d'atouts pour trouver et conserver sa place sur le marché de l'emploi.

Une vie de salarié sera dorénavant faite de ruptures, de changement d'employeurs, de métiers ou de postes de travail, nécessitant l'apprentissage de compétences nouvelles.

Cette acquisition de compétences s'inscrit dans un processus permanent de formation qui s'alimente tout au long de la vie. *"La formation professionnelle tout au long de la vie est un véritable enjeu de société, une arme pour s'adapter rapidement aux changements, progresser individuellement, lutter contre l'exclusion"*.[1]
Les SIAE s'inscrivent pleinement dans cette conception alternative de la formation professionnelle. Le secteur de l'insertion par l'activité économique est devenu de fait une troisième voie de la formation professionnelle, originale et complémentaire à celles existantes.

- **Originale** dans le choix de leurs supports de formation : c'est le travail qui est utilisé pour former et acquérir des connaissances et des compétences transférables dans "l'entreprise", donc, négociables sur le marché du travail.

- **Complémentaire** parce que particulièrement adaptée aux personnes en rupture avec les systèmes traditionnels de formation initiale et continue.

Les SIAE ont su adapter leurs réponses au regard des besoins économiques et sociaux de leur bassin d'emploi : leurs activités économiques supports sont le reflet des besoins en main-d'œuvre des entreprises locales ; leur stratégie de recrutement tient compte des caractéristiques sociales des populations du territoire. Ainsi, à leur échelle, les SIAE mènent un combat contre l'exclusion et la précarité.

Néanmoins, une lutte ne se mène pas seul et implique la coopération des différents acteurs

1 - Le livre blanc sur la formation professionnelle : diagnostics, défis et enjeux/Secrétariat d'Etat aux droits des femmes et à la formation professionnelle - Mars 99

du territoire. Le renforcement de ces coopérations est un enjeu fort des dix prochaines années afin de renforcer et prolonger les actions des uns et des autres en faveur de l'intégration durable des personnes sur le marché de l'emploi.

L'efficacité des parcours d'insertion socioprofessionnelle dépend en effet de la coproduction d'actions fondée sur des partenariats tissés avec :

- **les organismes et les équipes de placement** comme l'ANPE, médiateurs entre les salariés en capacité d'occuper un emploi et les entreprises,
- **les entreprises** dont la capacité à créer de l'emploi et à valider les compétences acquises au cours de la vie professionnelle sont primordiales pour favoriser l'intégration des salariés issus d'un parcours. *"La compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportement s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer*[1]*",*
- **les acteurs de la formation** (initiale et professionnelle), indispensables pour développer et consolider les savoirs et connaissances générales nécessaires à l'occupation d'un poste de travail, mais aussi pour valider et certifier les connaissances et compétences acquises dans les SIAE.

Les élus locaux, les représentants de l'Etat dans les départements ont également un rôle essentiel à jouer dans la lutte contre les exclusions en permettant que de telles coopérations puissent émerger et se développer au sein de chaque bassin d'emploi. Il est de leur ressort de fixer le cadre de l'action en proposant des politiques à la mesure des difficultés d'accès à l'emploi que rencontrent les personnes.

Certes, la reprise économique et les politiques impulsées ces dernières années ont permis à de nombreux chômeurs de retrouver le chemin de l'emploi. Cependant l'exclusion des personnes les plus fragilisées reste toujours d'actualité. Elles bénéficient peu de l'embellie économique tant elles sont éloignées de l'emploi.

Nous ne pouvons nous satisfaire d'une économie qui laisse en marge une partie de la population. C'est pourquoi, l'insertion par l'activité économique doit être l'outil à privilégier pour permettre à ces personnes d'acquérir des compétences professionnelles et de profiter, elles aussi, des fruits de la croissance. C'est également le moyen de pallier les pénuries de main-d'œuvre que connaissent certains secteurs d'activité aujourd'hui en formant sur le tas des personnes directement opérationnelles.

Les expériences des SIAE du Poitou-Charentes citées dans ce cahier et impliquant de nombreux partenaires sont le reflet du dynamisme des acteurs locaux de notre région et de leur capacité de mobilisation. Il leur appartient de poursuivre dans cette voie sans perdre de vue que la personne est au cœur des différents dispositifs d'insertion et de formation professionnelle. La cohésion et la complémentarité des différents acteurs sont plus que jamais indispensables pour donner des réponses satisfaisantes aux personnes en situation d'exclusion.

1 - Cahier n°7 du colloque " objectif compétences " du MEDEF - Deauville - Octobre 1998

Glossaire

ADIS	Association Départementale pour l'Insertion et la Solidarité
ADRESSE	Association De Relance Economique et Sociale pour les Sans-Emplois
AFPA	Association de Formation Professionnelle pour Adultes
AFR	Allocation Formation Reclassement
AI	Association Intermédiaire
AITJ	Association Intermédiaire pour le Travail des Jeunes
ALESIE	Association Locale d'Entreprises Spécialisées dans l'Insertion par l'Economique
ANPE	Agence Nationale Pour l'Emploi
APPUI	Association pour le Placement du Personnel d'Utilisation Intercommunale
APTGV	Accueil Promotion des Tsiganes et Gens du Voyage
ARIES	Association Réinsertion Insertion Economique Solidarité
ARU	Association Régie Urbaine
ASI	Appui Social Individualisé
ASSEDIC	Association pour l'Emploi dans l'Industrie et le Commerce
ATTJ	Association travail Temporaire pour les Jeunes
AUDACIE	Association pour l'Union et le Développement des Actions Châtelleraudaises de l'Insertion par l'Economique
BTP	Bâtiment et Travaux Publics
CAPEE	Comité des Alternatives Poitevines pour l'Entraide et l'Emploi
CARIF	Centre d'Animation et de Ressources sur l'Information de la Formation
CAVA	Centre d'Adaptation à la Vie Active
CCP	Certificat de Compétences Professionnelles
CDD	Contrat à Durée Déterminée
CDDI	Contrat à Durée Déterminée d'Insertion
CE	Comité d'Entreprise
CEC	Contrat Emploi Consolidé
CES	Contrat Emploi Solidarité
CFP	Certificat de Formation Professionnelle

CHRS	Centre d'Hébergement et de Réadaptation Sociale
CI	Chantier d'Insertion
CIBC	Centre Interinstitutionnel de Bilan de Compétences
CIE	Contrat Initiative Emploi
CIRIE	Coordination Inter-Réseaux de l'Insertion par l'Economique
CLI	Commission Locale d'Insertion
CNASEA	Centre National d'Aménagement des Structures et Exploitations Agricoles
CNCE-GEIQ	Comité National de Coordination et d'Evaluation des Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification
CNEI	Comité National des Entreprises d'Insertion
CNIAE	Comité National de l'Insertion par l'Activité Economique
CNLRQ	Comité National de Liaison des Régies de Quartier
COORACE	Fédération des Comités et Organismes d'Aide aux Chômeurs par l'Emploi
CPL	Collectif Poitevin pour le Logement
CQP	Certificat de Qualification Professionnelle
CQPM	Certificat de Qualification Paritaire de la Métallurgie
CRAPT	Centre Régional d'Appui Pédagogique et Technique
CREAHI	Centre Régional d'Etude et d'Action pour les Handicaps et l'Insertion
DDASS	Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales
DGEFP	Direction Générale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
DRTEFP	Direction Régionale du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
ECARTS	Elaboration Coopérative et Adaptée de Référentiels pour Tracer des Stratégies
EI	Entreprise d'Insertion
ENCP	Evaluation du Niveau de Compétences Professionnelles
ENVIE 16	Entreprise Nouvelle Vers l'Insertion par l'Economique de Charente
ETTI	Entreprises de Travail Temporaire d'Insertion (ancienne dénomination : Entreprise d'Intérim d'Insertion)
FNARS	Fédération Nationale des Associations de Réadaptation Sociale
FSE	Fonds Social Européen
GEIQ	Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification
IOD	Intervention entre l'Offre et la Demande

IRIS	Initiative Régionale pour l'Insertion et la Solidarité
OPARC	Office Public Aménagement et de Construction
PAIO	Permanence Accueil Information Orientation
PLIE	Plan local d'Insertion par l'Economique
RMI	Revenu Minimum d'Insertion
ROME	Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois
RQ	Régie de Quartier
SA	Société Anonyme
SARL	Société Anonyme à Responsabilité Limitée
SATE 86	Société d'Aide aux Travailleurs sans Emploi
SES	Section d'Education Spécialisée
SIAE	Structure d'Insertion par l'Activité Economique
SMIC	Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance
TREMPLIN	TRavail EMPLoi INsertion
TUC	Travaux d'Utilité Collective
UIMM	Union des Industries Métallurgiques et Minières
UNIOPSS	Union Nationale Interfédérale des Oeuvres et Organismes Privés Sanitaires et Sociaux
UREI	Union Régionale des Entreprises d'Insertion

Bibliographie indicative

Le pari de l'emploi pour tous, un risque à partager
FNARS - Economie et humanisme, hors série n°6, mai 1998

Politiques sociales
Marie-Thérèse Join-Lambert, Anne Bolot-Gittler, Christine Daniel, Daniel Lenoir, Dominique Méda - 2e éd.
Paris : Presses de Sciences Po et Dalloz, 1997 - (Amphithéâtre)

Insertion sociale et professionnelle : des formations en émergence
Centre Inffo - Actualités de la formation permanente, n°152, janvier-février 1998

Les pratiques d'accompagnement dans les entreprises d'insertion
DRTEFP Ile de France - Horizons Ile de France, hors série n°33, décembre 1996

Les bénéficiaires des entreprises d'insertion : quel parcours, quels effets ?
Elise Dos Santos - Poitiers : CREAHI, 1994

Le travail et l'emploi, un contenu et un contenant
Michel Adam - La Rochelle : CARIF, 1997 - (Repères n°24, les cahiers d'IRIS)

Analyse des facteurs d'employabilité des bénéficiaires du revenu minimum d'insertion
Martine Roque, Jean-Bernard Chapelier - Poitiers : DRTEFP, 1994

L'emploi par la formation, les populations en grande difficulté
Bernard Martin - Lyon : Chronique sociale, 1993 - (l'Essentiel)

Moderniser sans exclure
Bertrand Schwartz - Paris : La découverte, 1994 - (Essais)

Accompagnement social et insertion
UNIOPSS - Paris : SYROS, 1995

RÉGION Poitou Charentes

La Dynamique Humaniste

I.R.I.S.

Union Régionale des Structures d'Insertion par l'Activité Économique
de la Région Poitou-Charentes
23, boulevard du Grand-Cerf - 86000 POITIERS
Tél. : 05 49 88 07 29 - Fax : 05 49 88 43 98
E-mail : iris@iris.asso.fr
Internet : www.iris.asso.fr

Maquette *AlphaStudio* - Impression IRO - La Rochelle

CARIF
POITOU-CHARENTES

Ce fascicule est édité par le CARIF Poitou-Charentes
15, rue Alsace Lorraine - 17044 La Rochelle Cedex 1
✆ 05 46 00 32 32 - N° ISSN : 1262-0408

Février 2001

La maison des exclus
Dr. Jean Maisondieu - Paris : Bayard, 1997

La validation des acquis professionnels
Henriette Perker, Françoise Manceaux - 2e éd.
Paris : Centre Inffo, 1998 - (Le point sur)

Le régulateur sémantique de l'insertion
Alain Georgel, CREAHI, CRAPT, 1996

Les pratiques sociales des entreprises d'insertion
CNEI - Paris, 1998

Insérer par l'activité économique : l'accueil, le suivi, l'accompagnement
Dossier COORACE, n°3, avril 1992

Les constructions sociales de l'insertion par l'économique : histoire, publics accueillis, activités
Bernard EME - Paris : Commissariat général du plan, 1996

Entreprises d'insertion : emploi et formation
Centre inffo - Actualité de la formation permanente, n°134, janvier-février 1995

Le livre blanc sur la formation professionnelle : diagnostic, défis et enjeux
Secrétariat d'État aux droits des femmes et à la formation professionnelle - Mars 1999